

UNIVERSIDAD DE ALICANTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2017 - 2018

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING HOTEL RURAL CA'N TANCA

Joan Marí Torres

TUTOR: Felipe Ruiz Moreno

DEPARTAMENTO DE MARKETING

Alicante, junio 2018

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado versa sobre la creación, mediante un plan estratégico de marketing, de un hotel rural en Ibiza a partir de una casa tradicional de la isla que se encuentra ubicada en un Área Natural de Especial Interés, es decir, un espacio natural protegido por el Gobierno de las Islas Baleares. Por ello, Hotel Rural Ca'n Tanca se orienta a satisfacer la necesidad de sostenibilidad, requisito cada vez más indispensable en las decisiones de compra; y la necesidad de desconexión-relajación con tal de que el cliente se evada de la rutina y del ruido turístico característico de Ibiza.

Palabras clave: Turismo rural, turismo sostenible, desconexión, relajación, Ibiza.

ABSTRACT

This Final Degree Project is about the creation, through a strategic marketing plan, of a rural hotel in Ibiza from an island's traditional house which is located in a Natural Area of Special Interest, that is, a natural area protected by the Government of the Balearic Islands. For this reason, Hotel Rural Ca'n Tanca is geared to satisfy the need for sustainability, an increasingly essential requirement in purchasing decisions; and the need for disconnection-relaxation so that the client escapes from the routine and from the Ibiza's characteristic touristic noise.

Key words: Rural tourism, sustainable tourism, disconnection, relaxation, Ibiza.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	9
2. ANTECEDENTES.....	11
3. OBJETIVOS.....	14
4. METODOLOGIA	15
5. RESULTADOS. PEM HOTEL RURAL CA'N TANCA.....	17
5.1. Misión y visión.....	17
5.2. Análisis de la situación: Análisis externo.....	19
<u>5.2.1. Análisis del mercado.....</u>	<u>19</u>
<u>5.2.2. Análisis del entorno</u>	<u>21</u>
5.2.2.1. Análisis del macroentorno	21
❖ Factores legales.....	21
❖ Factores económicos	23
❖ Factores sociales	25
❖ Factores tecnológicos	27
5.2.2.2. Análisis del microentorno	28
5.2.2.2.1. <i>Análisis del consumidor</i>	28
❖ Modelo de análisis de Rao y Steckel.....	28
❖ Las 7 O's del mercado	29
❖ Caja negra del comprador	35
5.2.2.2.2. <i>Análisis de la competencia</i>	38
❖ Identificación de los competidores	38
❖ Rivalidad ampliada de Porter	41
❖ Benchmarking	44
5.3. Análisis de la situación: Análisis interno	48
<u>5.3.1. Matriz de la ventaja competitiva.....</u>	<u>48</u>
<u>5.3.2. Matriz General Electric</u>	<u>49</u>

5.4. Perfil estratégico y análisis DAFO de la empresa	51
5.5. Objetivos de marketing de la empresa.....	55
5.6. Estrategias de marketing de la empresa	56
<u>5.6.1.Estrategias para la obtención de una ventaja competitiva.....</u>	<u>56</u>
<u>5.6.2.Estrategias de crecimiento</u>	<u>56</u>
<u>5.6.3.Estrategias competitivas.....</u>	<u>58</u>
<u>5.6.4.Estrategias de innovación</u>	<u>59</u>
<u>5.6.5.Estrategias de segmentación y posicionamiento</u>	<u>61</u>
<u>5.6.6.Estrategias de desinversión</u>	<u>63</u>
5.7. Programas de acción y presupuestos	65
<u>5.7.1. Variables del marketing-mix.....</u>	<u>65</u>
❖ Product.....	65
❖ Price.....	74
❖ Place	76
❖ Promotion	77
<u>5.7.2.Cronogramas</u>	<u>83</u>
5.8. Presupuestos	85
❖ Presupuesto de establecimiento	85
❖ Presupuesto mensual del primer año: Escenarios	87
❖ Presupuesto anual de los tres primeros años: Escenarios.....	93
5.9. Control de resultados	95
6. CONCLUSIONES	98
7. BIBLIOGRAFÍA	100
8. ANEXO	103
❖ ANEXO PRODUCTO	103
❖ ANEXO PRESUPUESTOS.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de establecimientos abiertos estimados de turismo rural a nivel nacional en el mes de agosto	12
Gráfico 2: Número de establecimientos rurales en Ibiza.....	12
Gráfico 3: Proceso del plan estratégico de marketing	16
Gráfico 4: Mercado de referencia Hotel Rural Ca'n Tanca	19
Gráfico 5: Tendencia Producto Interior Bruto 2001-2017	23
Gráfico 6: Tasa de paro 2017	24
Gráfico 7: PIB turístico en relación con el PIB total	24
Gráfico 8: Empleo turístico en relación con el empleo total	25
Gráfico 9: Tasa de riesgo de pobreza	25
Gráfico 10: Indicador de Presión Humana en Ibiza y Formentera 2016.....	26
Gráfico 11: Evolución empresas con actividades innovadoras en las Islas Baleares....	27
Gráfico 12: Flujo de turistas 2016	29
Gráfico 13: Flujo de turistas por nacionalidad 2016	30
Gráfico 14: Gasto turístico medio en Ibiza por nacionalidad y comparación con el gasto turístico medio en España.....	30
Gráfico 15: Número de turistas que se hospedaron en alojamientos de turismo rural en las Islas Baleares en el año 2017	34
Gráfico 16: Número de turistas que se hospedaron en establecimientos hoteleros en las Islas Baleares en el año 2017.....	35
Gráfico 17: Niveles de competencia Hotel Rural Ca'n Tanca	39
Gráfico 18: Rivalidad ampliada de Porter	41
Gráfico 19: Matriz de la ventaja competitiva	48
Gráfico 20: General Electric.....	49
Gráfico 21: Perfil estratégico de Hotel Rural Ca'n Tanca	51
Gráfico 22: Oferta Hotel Rural Ca'n Tanca	58
Gráfico 23: Criterios de segmentación	61
Gráfico 24: Estrategias de cobertura y posicionamiento	62
Gráfico 25: Ciclo de vida de los destinos turísticos	63
Gráfico 26: Esquema del servicio.....	77
Gráfico 27: Cronograma de ejecución de la estrategia de marketing.....	83
Gráfico 28: Presupuesto mensual del primer año. ESCENARIO REALISTA	90

Gráfico 29: Presupuesto mensual del primer año. ESCENARIO PESIMISTA.....	90
Gráfico 30: Presupuesto mensual del primer año. ESCENARIO OPTIMISTA.....	90
Gráfico 31: Beneficio anual de los tres primeros años: Escenarios.	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distancia Ca Na Xica-Hotel Rural Ca'n Tanca.....	46
Figura 2: Logo empresarial	60
Figura 3: Marketing-mix	65
Figura 4: Ca'n Tanca (1)	66
Figura 5: Ca'n Tanca (2)	67
Figura 6: Ca'n Tanca (3)	67
Figura 7: Hotel Rural Ca'n Tanca (1).....	68
Figura 8: Ca'n Tanca (4).....	68
Figura 9: Ca'n Tanca (5)	69
Figura 10: Hotel Rural Ca'n Tanca (2).....	69
Figura 11: Ca'n Tanca (6)	70
Figura 12: Hotel Rural Ca'n Tanca (3).....	70
Figura 13: Ca'n Tanca (7)	71
Figura 14: Hotel Rural Ca'n Tanca (4)	71
Figura 15: Ejemplo habitación	72
Figura 16: Ejemplo baño	72
Figura 17: Distribución infraestructura de servicios	72
Figura 18: Diferencias entre Facebook e Instagram.....	81
Figura 19: Ejemplo estadísticas página web	97
Figura 20: Acceso habitación 1	103
Figura 21: Arriba: Habitación 3; Abajo: Habitación 2.....	103
Figura 22: Ubicación piscina.....	103
Figura 23: Zona para comer al aire libre	104
Figura 24: Zona <i>chill out</i>	104
Figura 25: Ubicación <i>Hammam</i>	105
Figura 26: Ubicación parking.....	105
Figura 27: Ubicación del escenario de yoga	106
Figura 28: Presupuesto SEO-SEM Naranjatec.....	107
Figura 29: Curso de formación.....	108
Figura 30: Tarifa Movistar	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valores.....	18
Tabla 2: Precios Finca Ca'n Martí	45
Tabla 3: Análisis DAFO	54
Tabla 4: Objetivos Hotel Rural Ca'n Tanca.....	55
Tabla 5: Identificación de la ventaja competitiva.....	56
Tabla 6: Matriz de crecimiento intensivo	57
Tabla 7: Estrategias competitivas	58
Tabla 8: Índice de precios alojamientos rurales Islas Baleares 2017	74
Tabla 9: Precios Hotel Rural Ca'n Tanca enero, febrero, marzo, abril, noviembre y diciembre	74
Tabla 10: Precios Hotel Rural Ca'n Tanca mayo, junio, septiembre y octubre	75
Tabla 11: Precios Hotel Rural Ca'n Tanca julio y agosto	75
Tabla 12: Precio servicio masaje	76
Tabla 13: Distribución del contenido en redes sociales	78
Tabla 14: Ejemplos de videos e imágenes.....	79
Tabla 15: Presupuesto de establecimiento.....	85
Tabla 16: Presupuesto mensual del primer año. ESCENARIO REALISTA	87
Tabla 17: Presupuesto mensual del primer año. ESCENARIO PESIMISTA.....	88
Tabla 18: Presupuesto mensual del primer año. ESCENARIO OPTIMISTA	89
Tabla 19: Presupuesto anual de los tres primeros años: Escenarios (€)	93
Tabla 20: índice de ocupación hotelera Ibiza	106

1. INTRODUCCIÓN

Primeramente, Ibiza es una de las cuatro islas que conforman las Islas Baleares, comunidad autónoma de España que se sitúa en el Mar Mediterráneo. La singularidad actual de Ibiza radica en su mundialmente reconocido ocio nocturno del cual se derivan establecimientos tales como: Ushuaïa, Hard Rock Hotel, Pacha, Hi, Amnesia... que fueron la principal razón por la que 3.010.256 turistas visitaran Ibiza en 2016 (IBESTAT). Según los datos proporcionados por IBESTAT, el 70% de esos turistas se concentra en los meses de junio-septiembre por lo que se puede afirmar que Ibiza es un destino turístico con una marcada estacionalidad. Teniendo en cuenta que el censo de población de ese mismo año fue de 142.065 (IBESTAT) queda claro que Ibiza experimenta una **superpoblación** en los meses de verano. Esta situación será insostenible a largo plazo debido a la capacidad limitada tanto de las infraestructuras como de la propia superficie de la isla. Además, el turismo de alto *standing* de Ibiza se está viendo amenazado por otros nuevos destinos turísticos como Túnez o Croacia, e Ibiza pasará a ser otro destino turístico de masas a largo plazo. Ante esta situación, los recursos naturales y la cultura local jugarán un papel diferenciador y ayudarán a preservar la **autenticidad** original de Ibiza, es decir, una isla de inspiración y desconexión.

El turismo rural como una herramienta para transmitir los valores mencionados anteriormente es ideal pues, además de adaptarse a los recursos naturales de la isla, el propio establecimiento, el hotel rural, es un elemento de la cultura ibicenca. Los hoteles rurales de Ibiza son ‘casas payesas’, es decir, casas tradicionales ibicencas cuyo estilo arquitectónico único es heredado de los fenicios y musulmanes. Cada casa payesa tiene un nombre por el que se conocía a la familia como por ejemplo Can o Ca’n (casa de) Llarg, Ca na Xica o Can Garrover.

La idea a desarrollar en el presente Trabajo Fin de Grado consiste en convertir una casa payesa conocida como Ca’n Tanca en un hotel rural. No obstante, el hecho de establecer un hotel rural basado en una casa tradicional ibicenca no es novedoso, por lo que la ventaja competitiva será implementar la **sostenibilidad medioambiental**: placas solares, comida ecológica, jabones artesanales... Además, se pretende que sea un espacio libre de televisión e internet, sólo desconexión en su sentido figurado y literal, al más puro estilo *beatnik* de los años 50, precursores del movimiento *hippie*, formado principalmente por artistas e intelectuales que vinieron a Ibiza después de la Segunda Guerra Mundial porque era una isla que les inspiraba. Esa es la sensación que debe

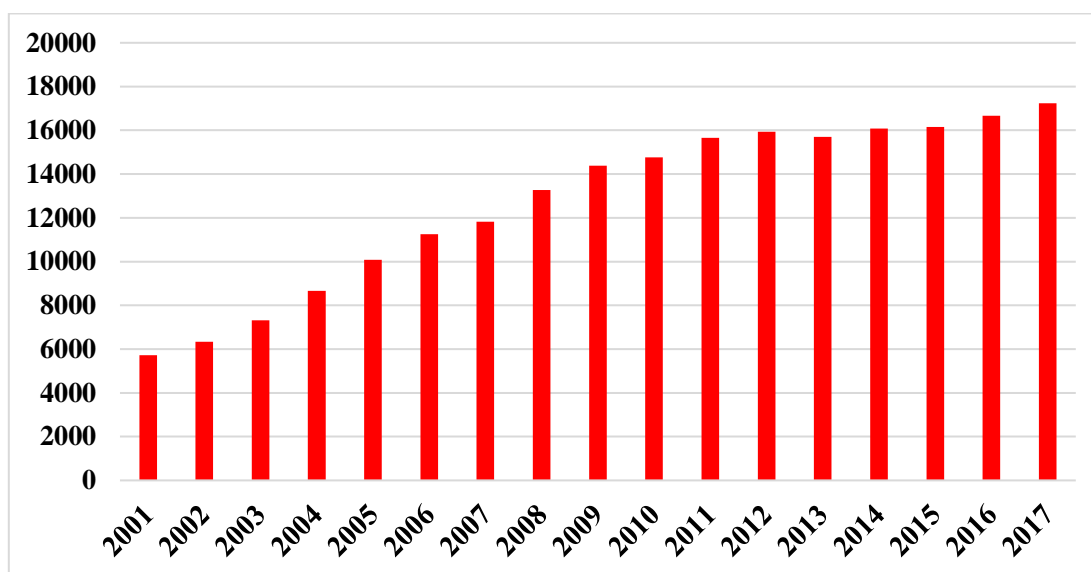
desprender este hotel: una vuelta a las raíces que consiga evadirse del ruido turístico actual.

2. ANTECEDENTES

El concepto de turismo rural no tiene una definición comúnmente aceptada, pero se pueden citar las siguientes: “El turismo rural es una noción muy amplia que abarca tanto el agroturismo o turismo en casa del agricultor, como cualquier otra actividad turística que se desarrolle en el medio rural” (Bardón, 1990) y “El turismo rural consiste en un viaje o pernoctación en una zona rural, que cuenta con una baja densidad de población” (Gilbert, 1992). Por consiguiente, el turismo rural se entiende como una tipología turística que tiene lugar en un **espacio natural**, que está estructurada en una oferta integrada de ocio y cuya finalidad es que el consumidor experimente un tiempo de **relajación y desconexión**.

De acuerdo con Herrera, L., Romero, A. B., y Cànoves, G. (2005), el turismo rural en España surge en los años 80 a causa de dos factores: a) El agotamiento de turismo fordista de sol y playa b) La crisis de la agricultura. Tras la Segunda Guerra Mundial se desarrolló el Estado del Bienestar y permitió que la clase media europea viajara a partir de finales de los años 50. Sin embargo, era un turismo fordista de valores materialistas, esto es, un tipo de turismo que cubría las necesidades fisiológicas de la pirámide de Maslow: alimentación y descanso principalmente. Pero la generación del baby boom, al tener satisfechas las necesidades fisiológicas desde que nacieron, buscaban en los 80 un tipo de turismo postfordista, esto es, una experiencia diferente y única que sirviera para su **autorrealización**. Por otra parte, debido a **la crisis de la agricultura**, el uso de la tierra tenía que reorientarse para seguir generando rendimiento económico. La unión de ambos hechos tiene como consecuencia el turismo rural en el que oferta y demanda se complementan al satisfacer los nuevos intereses del consumidor. “El turismo rural se enmarca en el turismo postfordista o turismo a la carta, fruto de los cambios de la sociedad postindustrial y las nuevas tendencias de consumo recreativo” (Urry, 2002).

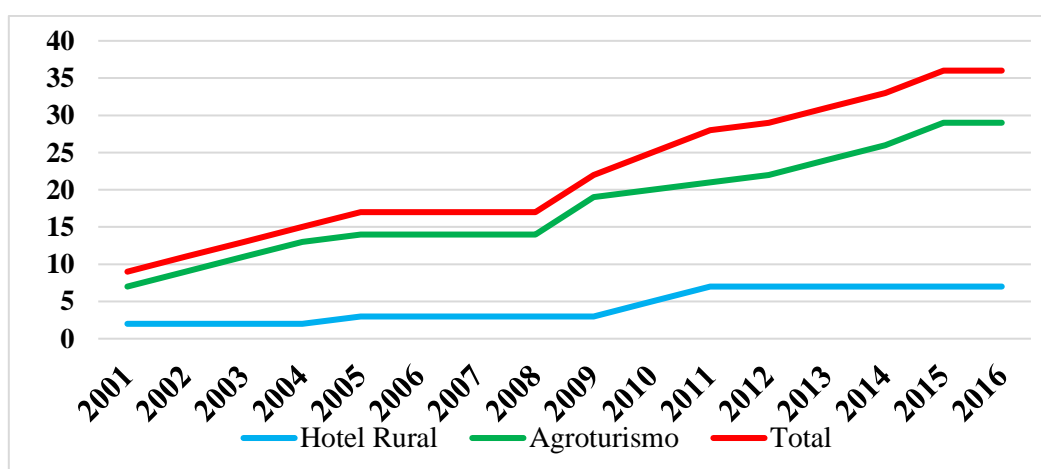
Gráfico 1: Número de establecimientos abiertos estimados de turismo rural a nivel nacional en el mes de agosto



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

En el Instituto Nacional de Estadística no hay constancia del número total de establecimientos relacionados con el turismo rural, solamente hay información sobre el número de establecimientos relacionados con el turismo rural **abiertos** dependiendo del mes del año. Teniendo en cuenta esta situación, se ha seleccionado **agosto** como referencia por ser el mes de mayor demanda turística en España. Como se puede comprobar en el Gráfico 1, el turismo rural es una tipología turística bastante consolidada en España que presenta un crecimiento estable debido al interés del turista por esta manera de aprovechar su tiempo libre.

Gráfico 2: Número de establecimientos rurales en Ibiza



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de IBESTAT

Antes de analizar el turismo rural en la isla de Ibiza es necesario delimitar la diferencia entre **hotel rural** y **agroturismo** para tener en cuenta todas las circunstancias a la hora de desarrollar la idea. La única diferencia entre un agroturismo y un hotel rural es la profesión del propietario. En un agroturismo el propietario es agricultor y/o ganadero mientras que en un hotel rural no. En otro sentido, el agroturismo está localizado en un espacio natural en el que tienen lugar actividades ganaderas y/o agrícolas en las que el turista puede participar ya sea activa o pasivamente. En cambio, el hotel rural simplemente es un establecimiento localizado en un espacio natural sin relación alguna con actividades agrícolas o ganaderas. Es importante matizar esta diferencia porque según esta definición todos los agroturismos de Ibiza son hoteles rurales. Es más, la denominación de algunos establecimientos es tanto hotel rural como agroturismo, usan indistintamente ambos términos. Un ejemplo de ello es el Agroturismo Atzaró, uno de los establecimientos rurales más reconocidos en Ibiza que claramente es un hotel rural y no un agroturismo.

Según el Gráfico 2, el número de hoteles rurales ha ido creciendo a lo largo de los años, pero se comprueba que es un sector bastante estático ya que de 2005 a 2008 la oferta no varió. Uno de los principales motivos de esta rigidez de la oferta es la disponibilidad de suelo en un entorno idílico y, sobre todo, la inedificabilidad de las zonas protegidas como Área Natural de Especial Interés (ANEI).

En definitiva, el turismo rural en Ibiza no experimentará cambios significativos y es una oportunidad excelente para generar una nueva empresa dado que no se convertirá en un fenómeno masivo, es decir, no estará amenazada por cuestiones de precio y homogeneización de la oferta, manteniéndose así como un establecimiento **único y auténtico**.

3. OBJETIVOS

El desarrollo de esta idea de negocio pretende desafiar la cultural turística actual de la isla de Ibiza y permanecer a largo plazo como un establecimiento que se complemente con el entorno. El objetivo principal de este trabajo es doble. Por un lado, se pretende implementar el desarrollo práctico de muchos de los conocimientos adquiridos durante el Doble Grado de Turismo y ADE a través del desarrollo de un Plan Estratégico de Marketing centrado en la creación de una nueva empresa en el sector turístico. Por otro lado, se pretende exponer la creación sostenible de un alojamiento turístico único que tenga la capacidad de convertirse en una **atracción turística** por sí misma. Por ello, la sostenibilidad medioambiental y la ausencia de los medios de comunicación son factores que permitirán posicionar a la empresa como diferente y original. Consecuentemente, la finalidad de este proyecto se basa en que la demanda se adapte a la oferta y no a la inversa, puesto que perdería su esencia y su carácter diferenciador.

Para obtener los objetivos planteados, este TFG de carácter eminentemente práctico pretende analizar la viabilidad económica y comercial de un hotel rural que se nutra de la cultura e identidad ibicencas. Desde un punto de vista económico, las herramientas utilizadas en el trabajo han de analizar el crecimiento de los flujos de efectivo a largo plazo ya que, a corto plazo, la inversión inicial será elevada y el carácter diferenciador de Hotel Rural Ca'n Tanca no estará consolidado todavía. Por tanto, para estudiar la proyección de la empresa, este documento establece una serie de recomendaciones realistas que orientarán a la empresa para alcanzar las metas propuestas.

En definitiva, Hotel Rural Ca'n Tanca ambiciona ser un establecimiento que se complemente con el entorno, que apueste por la sostenibilidad medioambiental, que se base en la cultura ibicenca y sea un espacio libre de tecnología para que el turista viva una **experiencia única**. Teniendo en cuenta todas estas características, este trabajo tratará de comprobar si esta empresa tiene **proyección** en aspectos económicos y de notoriedad, es decir, prever si se convertirá en un hotel reconocido.

4. METODOLOGIA

Mediante la investigación inicial realizada, el contexto ha sido definido y se es consciente de la **situación actual** de la empresa teniendo en cuenta tanto aspectos positivos como negativos. Por otra parte, también se ha establecido **la situación potencial** a la que se aspira. Entre ambos estados hay una brecha en la cual **el Plan Estratégico de Marketing** entra en acción. Su función será disponer de todos los elementos necesarios para tomar decisiones y conseguir la situación deseada. Sin embargo, hay que ser precavido y tener planes de actuación para todos los posibles escenarios. Kotler y Keller (2006), afirmaron que todo plan de marketing tiene que apoyarse en dos pilares básicos: **el estratégico y el operativo**. La parte estratégica permitirá conocer en qué momento la empresa se encuentra gracias a la definición de su visión, misión y valores; y a dónde quiere ir, a través de distintas técnicas de investigación ya sean cuestionarios, estadísticas... La parte operativa se encargará de llevar a cabo todas las acciones necesarias para alcanzar la situación óptima y cumplir con los objetivos establecidos en el plan. No obstante, es muy relevante contar con un proceso de control y seguimiento de las acciones llevadas a cabo. Esto redundará en una retroalimentación que ayudará a prevenir posibles desviaciones de los elementos que influyen en la toma de decisiones. La estructura que debe seguir el Plan Estratégico de Marketing es la siguiente:

Gráfico 3: Proceso del plan estratégico de marketing



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, según Munuera y Rodríguez (1998), el Plan de Marketing presenta ventajas e inconvenientes. Entre las primeras se puede indicar que transmite una planificación de las acciones que hay que tomar para conseguir los objetivos planteados, la toma de decisiones no se toma de manera aleatoria, sino que se basa en un análisis completo de la situación y permite conocer la posición de la empresa ante la competencia gracias a un análisis del mercado. Entre las desventajas, el hecho de establecer objetivos antes de haber investigado el entorno puede derivar en una elección inadecuada de los objetivos y la volatilidad del mercado puede crear desviaciones imprevistas que obliguen a un replanteamiento de las acciones realizadas.

5. RESULTADOS. PEM HOTEL RURAL CA'N TANCA

5.1. Misión y visión

En un contexto en el que la imagen de Ibiza está siendo desvirtuada por políticas turísticas que amenazan la autenticidad de la isla, surge Hotel Rural Ca'n Tanca, una opción diferente de alojamiento turístico que rompe con la imagen más comercial y devaluada de Ibiza: la meca de la música electrónica que implica fiesta, drogas y todas las consecuencias que ello conlleva: sobredosis, *balconing*... Por esta razón, Hotel Rural Ca'n Tanca pretende ofrecer una imagen opuesta, un establecimiento alejado del bullicio que se complementa con el entorno y transmite al turista una sensación de paz y desconexión.

La **misión** de Hotel Rural Ca'n Tanca es que el cliente no se sienta como tal, sino que se sienta como si estuviera en su propio hogar. El Hotel Rural Ca'n Tanca no es un establecimiento cualquiera pues es sostenible con el medio ambiente y tiene un servicio de calidad con el que se puede tratar como si fueran de la propia familia. Estas circunstancias no solamente hacen que los clientes se sientan encantados, también satisfacen a todos los grupos de interés: proveedores, clientes y la sociedad en general que pueden relacionar a este hotel con un entorno de alegría.

La **visión** a nivel regional es ser un modelo a seguir para las empresas del sector, porque el producto ofrecido interactúa de manera positiva con la naturaleza idílica y con la sociedad local que lucha por sus raíces. Desde otro punto de vista, Hotel Rural Ca'n Tanca debe ser un punto de inflexión en la realidad turística ibicenca y dar un golpe en la mesa para su reorientación. Debe ser un ejemplo de que otra forma de turismo sostenible es posible, una modalidad distinta al turismo de masas y a los efectos que se derivan del mismo: degradación de los recursos naturales, superpoblación, pérdida de la identidad local, mala fama, etc. Además, se pretende colaborar con la concienciación de los usuarios del turismo de los daños que causan. En este sentido, Hotel Rural Ca'n Tanca quiere aspirar a ser el protagonista que reivindique la importancia de otras tipologías turísticas menos dañinas para la isla. A nivel global, la visión que se tiene es ser un referente para otros destinos turísticos de que una simple empresa pueda hacer frente a las grandes empresas hoteleras cuyo fin principal es el beneficio económico. Por lo tanto, el mensaje que se debe transmitir es que el turismo debe complementarse con los recursos (naturales y culturales) y no destruirlos, porque a largo plazo el nombre de La Tierra será bastante irónico al estar todo repleto de edificios construidos sin coherencia ni conciencia.

Por ende, la **ventaja competitiva** que supone la diferencia del resto de hoteles rurales se basa en el respeto medioambiental que se transmite con prácticas ecológicas, la adopción de la cultura ibicenca como un factor de atracción y un espacio libre de medios de comunicación.

Tabla 1: Valores

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| ❖ Creación de valor sostenible | ❖ Compromiso social |
| ❖ Servicio de calidad | ❖ Respeto por la cultura |
| ❖ Respeto por el medio ambiente | ❖ Seguridad y fiabilidad |

Fuente: Elaboración propia

5.2. Análisis de la situación: Análisis externo

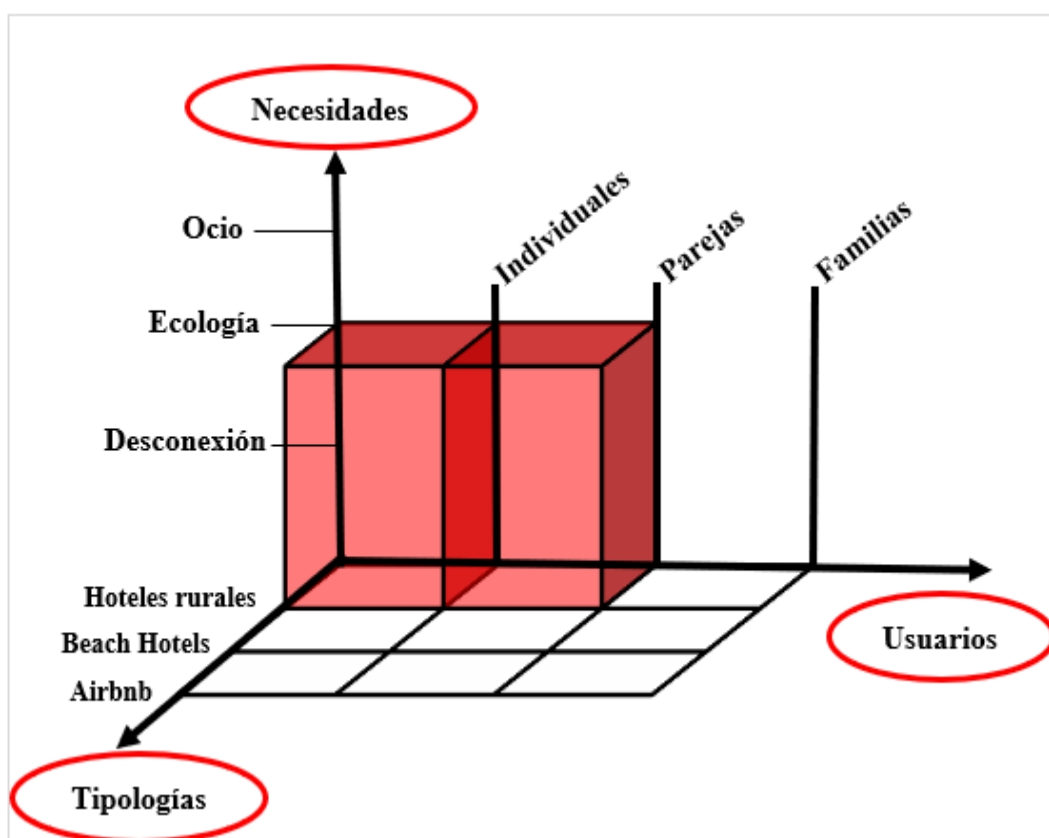
5.2.1. Análisis del mercado

Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio (Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz (2004).

Por tanto, la realización de un correcto análisis de mercado es una herramienta clave para facilitar **la toma de decisiones**. Por ello, es fundamental definir el mercado de referencia, el cual será bastante específico. En concreto, la organización ha de centrar su atención en un grupo de consumidores que compartan dos necesidades interrelacionadas: a) Viajar como forma de desconectar de la rutina b) La sostenibilidad medioambiental como requisito necesario en sus decisiones de consumo; y estén dispuestos a satisfacer estas necesidades a través de una relación de intercambio, en este caso, mediante una compensación monetaria.

La demostración gráfica del mercado de referencia se lleva a cabo con un gráfico de tres dimensiones:

Gráfico 4: Mercado de referencia Hotel Rural Ca'n Tanca



Fuente: Elaboración propia

En el **eje X** se establecen los usuarios potenciales del hotel rural: Individuales, parejas y familias. Como se puede comprobar en el Gráfico 4, no se contemplan las familias como huéspedes del hotel por dos motivos. Primeramente, es un hotel cuya oferta se basa en la idea de desconexión-relajación y la inquietud de los niños supondría una irrupción de la experiencia del resto de clientes. Por otro lado, cada habitación constará solamente de una cama de matrimonio que podrá ser utilizada tanto por parejas como por individuales. Consecuentemente, Hotel Rural Ca'n Tanca se centra en los turistas que prefieren viajar solos y en las parejas, pero especialmente su actividad promocional se dirigirá a las parejas por el mero hecho de que es más habitual viajar en compañía por cuestiones de seguridad y confianza. Un estudio sobre el turismo culinario en Córdoba de la Universidad de Córdoba realizado por Tomás Lopez-Guzmán y Sandra María Sánchez Cañizares (2012), concluyó que en un **51,4% el turista viaja con su pareja**, en un 17% el turista viaja con compañeros de trabajo, **en un 13,2% el turista viaja solo** y en un 12,3% viaja en familia. Pese a que sea un estudio ajeno tanto geográfica como tipológicamente, representa de manera general las tendencias de las personas a la hora de viajar.

En el **eje Y** se establecen las necesidades de los turistas que pueden ser satisfechas por el hotel. Concretamente, el eje se divide en: desconexión, ecología y ocio. El ocio tiene que ser entendido dentro del contexto de Ibiza en el que hay hoteles-discoteca como Ushuaïa o Hard Rock Hotel que además de ofrecer alojamiento y todos sus servicios complementarios, también satisfacen la necesidad *de fiesta* que es la causa principal del turismo en Ibiza. Por otra parte, como se ha definido anteriormente, Hotel Rural Ca'n Tanca aspira a ser un alojamiento turístico que da la opción a desconectar del día a día en un entorno que respeta el medioambiente y la cultura. Por ese motivo, el ocio entendido como *fiesta* es una necesidad que Hotel Rural Ca'n Tanca no satisface, pues no encaja en su razón de ser.

En el **eje Z** se establecen alojamientos turísticos alternativos a un hotel rural, es decir, productos sustitutivos debido a que cada opción persigue el mismo objetivo: **alojar**. Cada tipología cumplirá con ese objetivo de una manera determinada, pero al fin y al cabo simplemente son modalidades diferentes de satisfacer una necesidad primordial del turista: disponer de un sitio donde descansar durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual. En el supuesto de que un turista viaje a Ibiza para satisfacer su necesidad de ocio nocturno, generalmente se decantará por un *beach hotel* puesto que

además de alojamiento, podrá disfrutar en el mismo establecimiento del principal motivo de su viaje. Por otro lado, la economía colaborativa en términos de alojamiento turístico es perfecta para aquellos que quieran disfrutar de la isla de la manera más económica posible, por ello los turistas que buscan este tipo de alojamiento no interesan a Hotel Rural Ca'n Tanca puesto que se centra en consumidores de alto poder adquisitivo. Desde otro punto de vista, la economía colaborativa puede ser una amenaza cuando el turista con alto poder adquisitivo busca una casa de campo en plataformas como Airbnb. En este sentido, Hotel Rural Ca'n Tanca ha de ambicionar ser una atracción turística por su cuenta, que sea independiente del destino Ibiza.

En definitiva, la delimitación del mercado de referencia permitirá establecer una estrategia competitiva diferenciada y dirigida a individuales o parejas con alto poder adquisitivo que busquen desconexión (incluye descanso) en un entorno sostenible.

5.2.2. Análisis del entorno

5.2.2.1. Análisis del macroentorno

El macroentorno son situaciones no controlables que afectarán de manera directa o indirecta a la comercialización futura del Hotel Rural Ca'n Tanca y se pueden clasificar de la siguiente manera:

❖ **Factores legales**

En este ámbito, los establecimientos turísticos se ven afectados por diversas leyes como:

- **Ley 8/2012** (BOIB, 2012) cuyo objeto es la ordenación, la planificación, la promoción, el fomento y la disciplina del turismo y de la calidad en la prestación de servicios turísticos de las Illes Balears en el marco del Estatuto de Autonomía y del resto del ordenamiento jurídico.
- **Decreto 20/2015** (BOIB, 2015) que dispone los principios generales y directrices de coordinación en materia turística; de regulación de órganos asesores, de coordinación y de cooperación del Gobierno de las Illes Balears, y de regulación y clasificación de las empresas y de los establecimientos turísticos dictado en desarrollo de la Ley 8/2012, de 19 de julio, de Turismo de las Illes Balears.
- **Ley 6/2017** (BOIB, 2017) de modificación de la Ley 8/2012, relativa a la comercialización de estancias turísticas en viviendas.

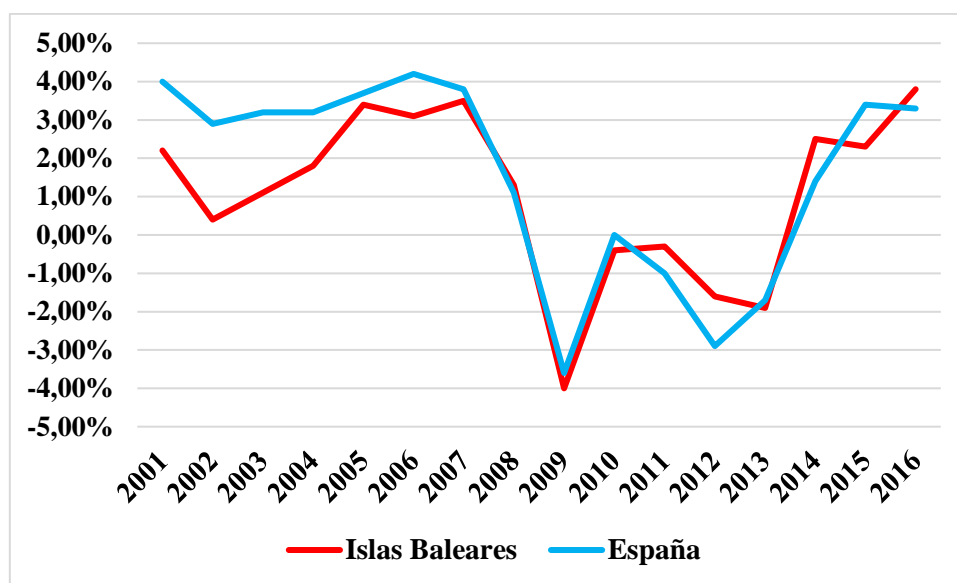
- **Ley 2/2014** (BOIB, 2014) de ordenación y uso del suelo que establece la protección total de las Áreas Naturales de Especial Interés (ANEI).
- El **Decreto 62/1995** deroga los Decretos precedentes en la materia, entre ellos el Decreto 30/1991, de 4 de abril, por el cual se regulan las actividades de Agroturismo y Turismo Rural en las Islas Baleares, el Decreto 44/1992, de 8 de julio, por el cual se modifica el Decreto 30/1991, y el Decreto 2/1995, de 13 de enero, por el cual se regula la prestación de servicios turísticos en el medio rural de las Islas Baleares. Este decreto define el hotel rural como “la prestación de servicios turísticos, por motivo de vacaciones y mediante precio, que se realiza en una vivienda construida **antes del día 1 de enero de 1940**, situada en terrenos **no urbanizables** y que disponga de una superficie de terreno que quedará afecta a la actividad turística (mínimo 50.000 m²)”, es decir queda vinculada a la explotación turística (art. 2.1, 2.5 y 3.a.4)”. La definición del agroturismo es “la prestación de cualquier tipo de servicio turístico, por motivo de vacaciones y mediante precio, que se realiza en una vivienda construida **antes del día 1 de enero de 1960**, situada en terrenos no urbanizables y en una finca que sea explotación agrícola, ganadera o forestal (el conjunto de bienes y derechos están organizados empresarialmente para la producción agraria) y que ocupe como mínimo media U.T.H.” (art. 2.2, 2.6 y 2.7). Siempre deben coexistir la actividad turística y la actividad agraria. La existencia de la explotación agraria debe justificarse mediante el certificado expedido por la Consellería de Agricultura y Pesca, el cual debe presentarse para obtener la autorización de apertura y en el tercer trimestre natural de cada año (art.3.b.2)”

Estas leyes establecen unas pautas de actuación para todos los establecimientos turísticos. No obstante, es la aprobación total de las **ANEI** la que tiene especial relevancia y afecta de manera directa a Hotel Rural Ca’n Tanca. La importancia de esta ley radica en la presión urbanística que reciben especialmente las Pitiusas (Ibiza y Formentera) que amenazan los recursos naturales de las islas y dificultan la proyección de los hoteles rurales. El Decreto 62/1995 también beneficia muy positivamente a la empresa dadas las características que ha de cumplir el alojamiento para establecerse como un hotel rural o agroturismo.

❖ Factores económicos

A falta de datos estadísticos suficientes de Ibiza para analizar la evolución del PIB, se han tomado los datos de la comunidad autónoma como se representa a continuación:

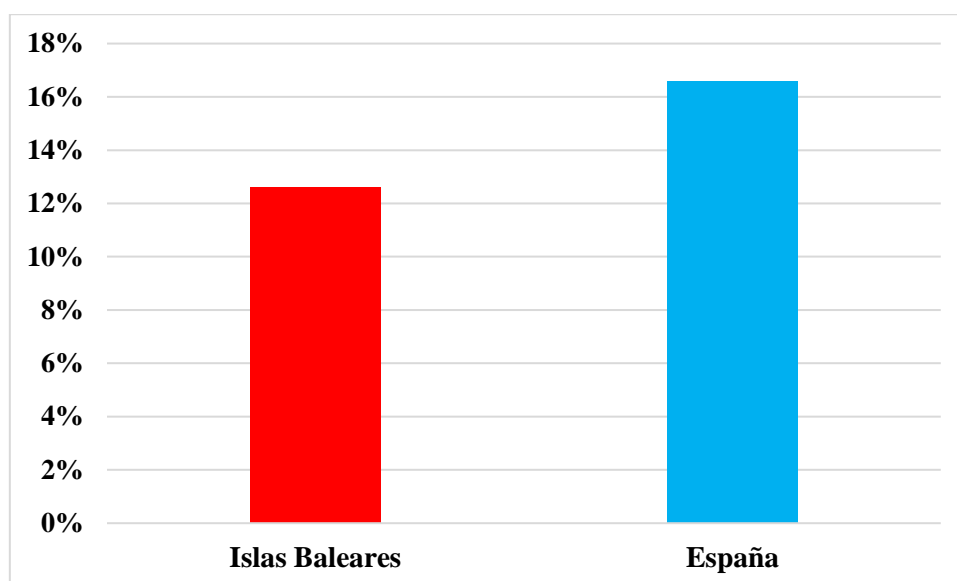
Gráfico 5: Tendencia Producto Interior Bruto 2001-2017



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Datosmacro

Como se comprueba en el Gráfico 5, las Islas Baleares experimentaron un mayor crecimiento negativo del PIB en 2009 que España en general. No obstante, a partir de 2011 la tasa de variación del PIB de las Islas Baleares ha sido menos negativa que la media española. Es decir, la actividad económica no disminuyó tan drásticamente a diferencia del resto de España. Desde 2013, las Islas Baleares presentan una tasa de variación positiva que influye directamente en la prosperidad de las empresas.

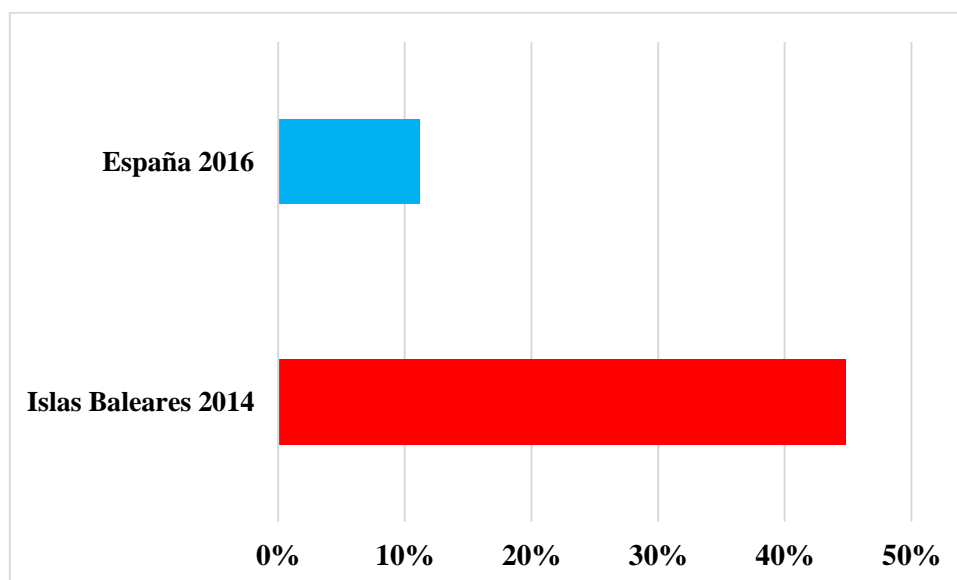
Gráfico 6: Tasa de paro 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Datosmacro

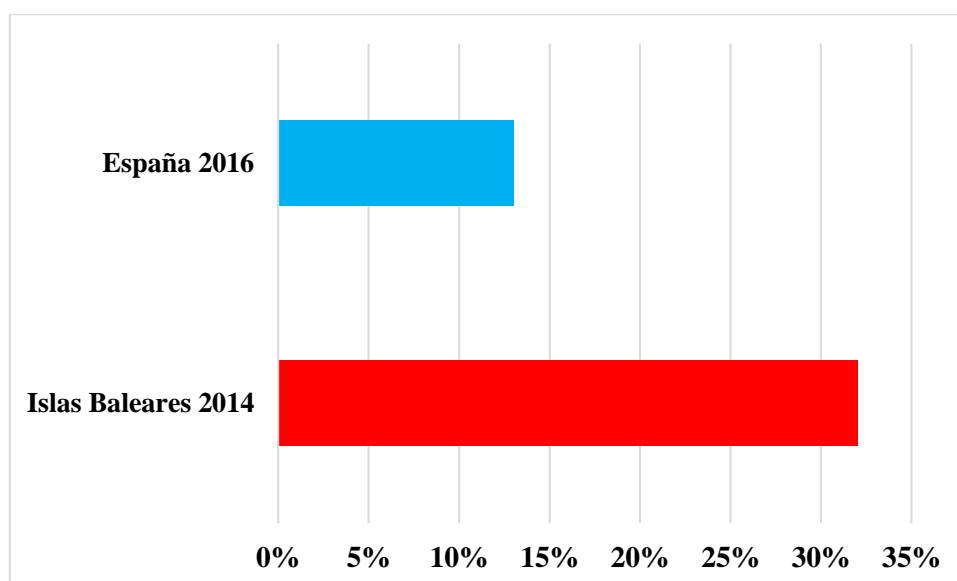
Como se comprueba en el Gráfico 6, la tasa de paro en las Islas Baleares ha sido 4 puntos porcentuales menor que la nacional. Esto es debido a la importancia de la industria turística en las Islas Baleares como se demuestra a continuación:

Gráfico 7: PIB turístico en relación con el PIB total



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Exceltur

Gráfico 8: Empleo turístico en relación con el empleo total

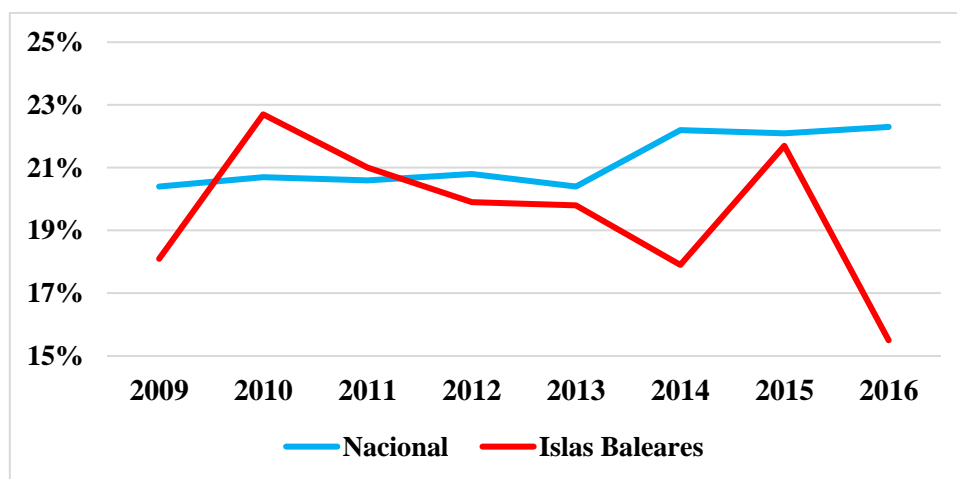


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Exceltur

Como se puede comprobar en el Gráfico 7 y en el Gráfico 8, el motor económico de Ibiza es el turismo por lo que la conversión de una casa tradicional ibicenca en un alojamiento turístico es una decisión fundamentada.

❖ Factores sociales

Gráfico 9: Tasa de riesgo de pobreza



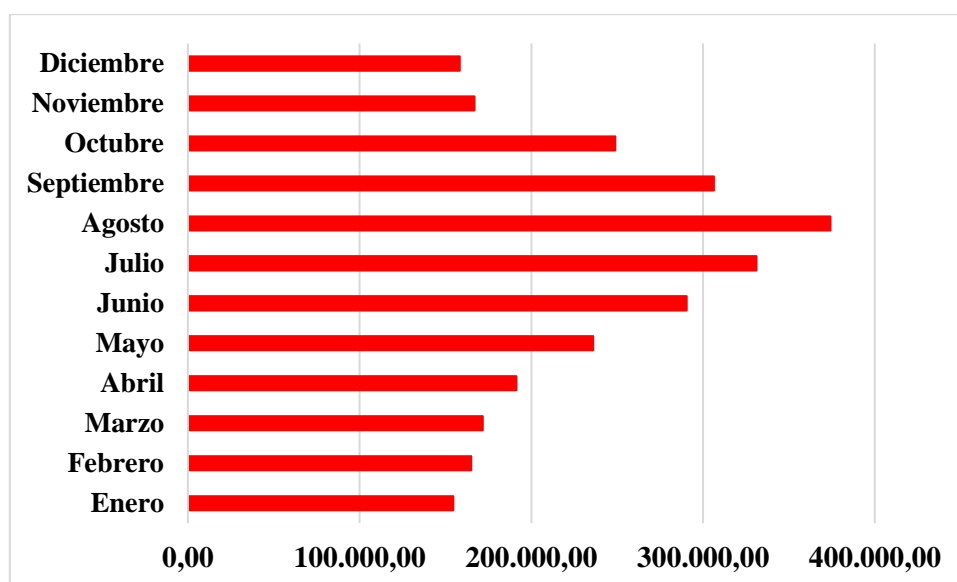
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Como se aprecia en el Gráfico 9, desde 2011 la tasa de riesgo de pobreza de las Islas Baleares es inferior a la de la media nacional. En el 2015 la tasa fue muy elevada y próxima a la media nacional, pero se trató de un hecho coyuntural pues en 2016 la tasa experimentó una drástica disminución. Una posible causa de la diferencia entre la tasa

media nacional y la tasa de las Islas Baleares puede deberse al turismo pues como se ha demostrado en el Gráfico 8, el empleo turístico es un 32% del empleo total mientras que la media nacional es solamente un 13%.

El Indicador de Presión Humana (IPH), que puede observarse en el Gráfico 10, estudia el número de personas que hay en un mismo espacio y un tiempo determinado. Resulta muy relevante abordar esta cuestión para el caso concreto de Ibiza puesto que permite apreciar **la carga turística que soporta**. Para realizar esta demostración se va a tomar como referencia el día 9 de cada mes del año 2016. La elección del día 9 de cada mes no es casual como se verá a continuación:

Gráfico 10: Indicador de Presión Humana en Ibiza y Formentera 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de IBESTAT

“Ibiza y Formentera concentraron el 9 de agosto del año pasado 374.151 personas, lo que supone un récord de carga demográfica diaria de los últimos 20 años, según el índice de presión humana (IPH) que publicó ayer el Instituto Balear de Estadística (IBESTAT)” (Periódico de Ibiza, 6/04/2017). Por lo tanto, Ibiza soporta una **excesiva carga turística** en los meses de verano y conlleva diversas consecuencias negativas: emigración de la juventud, insostenibilidad ambiental, infraestructura insuficiente... De acuerdo con esto, Hotel Rural Ca’n Tanca se sobrepone a esta situación porque promueve una forma de turismo sostenible pues su grupo objetivo es el *green market*, un tipo de turista no masivo concienciado con el cuidado del medioambiente. Por otra parte, el número limitado de habitaciones y la idea de desconexión que caracteriza al hotel evita que haya una

sobrecarga turística que afecte negativamente los recursos naturales. Existe una tendencia creciente por parte del consumidor de consumir/comprar productos sostenibles para combatir la contaminación o las injusticias sociales, por lo que un hotel rural sostenible contribuye a la satisfacción personal del turista.

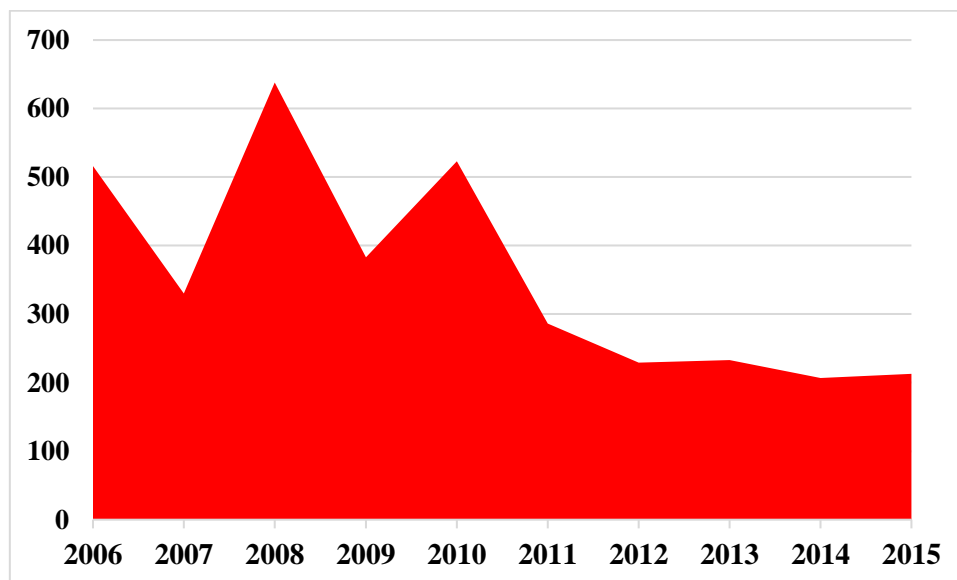
❖ Factores tecnológicos

En este apartado resulta interesante analizar el efecto de dos cuestiones clave: la influencia de los medios sociales y el número de empresas que realizan actividades innovadoras.

Las redes sociales como Facebook o Instagram son herramientas indispensables para ser competitivo en el mercado y por ello, es preciso estudiar su influencia. En el año 2015-2016, un 55,17% (IBESTAT) de las empresas de servicios de las Islas Baleares utilizaron medios sociales. Pese a que no se pueda identificar el sector de esas empresas, el porcentaje debe tender a crecer ya que solamente están actualizadas poco más de la mitad.

Por otra parte, para posicionarse en la mente del consumidor, las empresas no pueden estancarse y se requiere que estén en constante evolución. Por ello, resulta interesante representar una gráfica sobre la evolución de las empresas en su actividad innovadora:

Gráfico 11: Evolución empresas con actividades innovadoras en las Islas Baleares



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de IBESTAT

Según el Gráfico 11, la actividad innovadora ha tendido a decrecer de manera **drástica** desde el 2010 lo que influye negativamente en la competitividad empresarial de las islas.

5.2.2.2. Análisis del microentorno

Según De Mendivil (2013), pese a que el análisis del microentorno forme parte del análisis externo, tiene influencia directa en la organización porque va unido a todo lo que rodea al mercado actual o potencial de la empresa: los clientes, los competidores, los proveedores, la distribución, la normativa y las instituciones.

5.2.2.2.1. Análisis del consumidor

Schiffman y Kanuk (1992) resaltan **cómo** el consumidor busca, compra, usa, evalúa y dispone de los bienes, ideas y servicios que satisfagan sus necesidades. En otros términos, es la forma en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos materiales, su dinero y su esfuerzo. Como destaca Antúnez (2016), el comportamiento del consumidor es un proceso **complejo** por factores como la diferencia humana, la identificación de una necesidad y la búsqueda por satisfacerla; y **multidimensional** por aspectos externos como la cultura, la educación, la demografía, la economía, etc.

❖ Modelo de análisis de Rao y Steckel

Los potenciales usuarios de Hotel Rural Ca'n Tanca esperan ver satisfechas dos necesidades básicas: **desconexión y sostenibilidad**. ¿Hay algún hotel rural en la isla de Ibiza que, además de satisfacer la necesidad de desconectar, sea sostenible con el medioambiente? La respuesta es sí, Finca Can Martí del cual se tratará más adelante en el apartado de benchmarking. Por lo tanto, según el modelo de análisis de Rao y Steckel, **es una necesidad reconocida por los usuarios y satisfecha por los servicios existentes**. En primera instancia, el hecho de que ya haya un hotel rural de las mismas características puede suponer una gran amenaza para Hotel Rural Ca'n Tanca, sobre todo en el carácter diferenciador de la empresa. Por otro lado, estos tipos de establecimientos turísticos tienen una capacidad limitada y no pueden copar toda la demanda de mercado. Concretamente, Finca Can Martí solamente dispone de tres opciones para sus clientes: superior suite, master suite y una 'casita'. En este sentido, Finca Can Martí será un claro competidor, pero en términos económicos no supondrá ningún problema pues la variación de la demanda será ínfima.

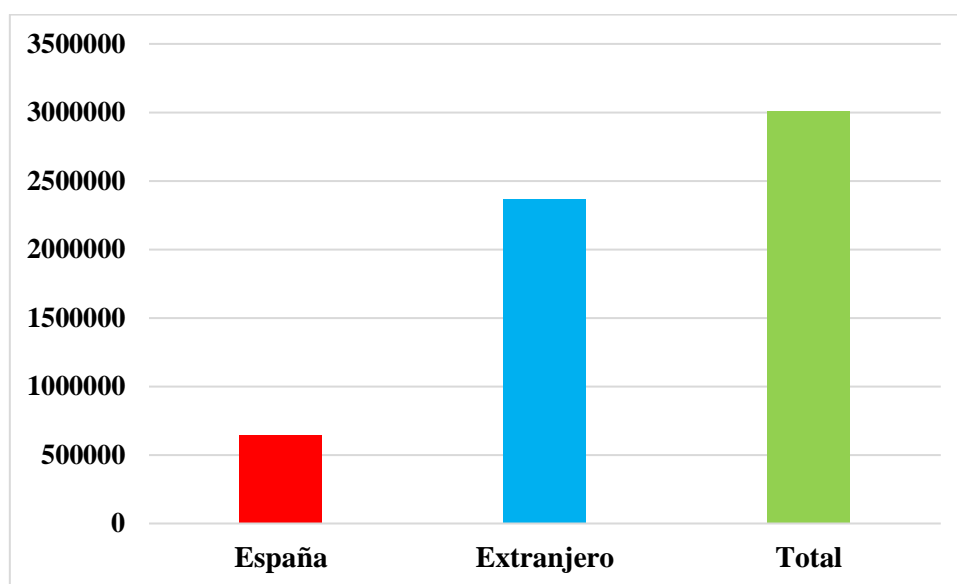
La cuestión radica en identificar brechas entre los beneficios deseados y los ofrecidos por los alojamientos existentes. Con tal de que se sientan más atraídos por Hotel Rural Ca'n Tanca que por Finca Can Martí, se ha de investigar al consumidor y encontrar una **necesidad desconocida** capaz de ser satisfecha para lograr **diferenciarse**.

❖ Las 7 O's del mercado

OCUPANTS

Se trata de averiguar **qué** tipo de personas eligen Ibiza como destino turístico y que serán el grupo objetivo al que se dirigirá la empresa. Para estudiar la nacionalidad de los turistas y el gasto que realizan en Ibiza, se ha tomado como referencia las estadísticas publicadas por el Instituto de Estadística de las Islas Baleares:

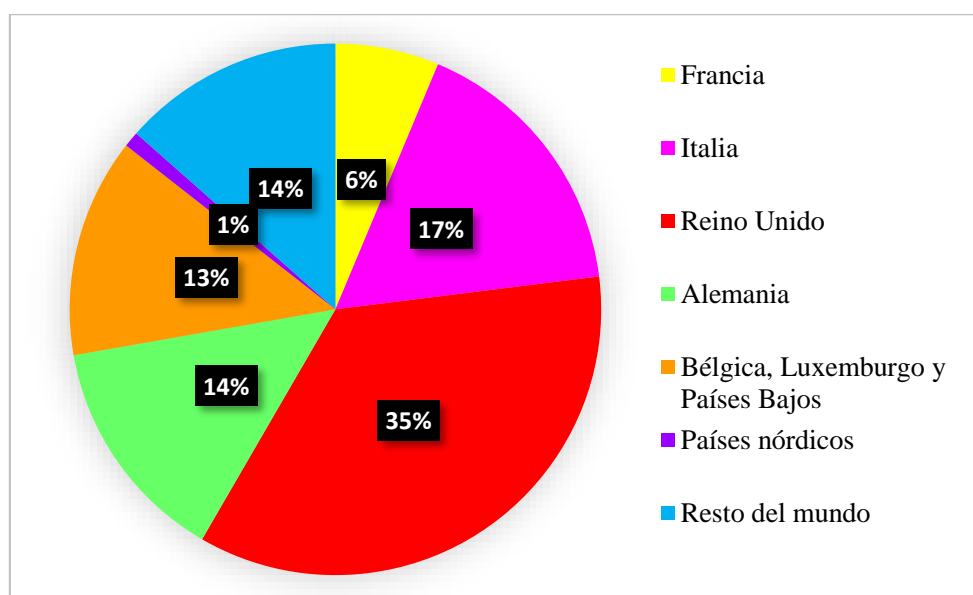
Gráfico 12: Flujo de turistas 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de IBESTAT

Como se puede observar en el Gráfico 12, la mayor parte de turistas vienen del extranjero, por tanto, Ibiza es un destino orientado al turismo internacional. Con esta gráfica se extrae la conclusión de que la promoción turística ha de orientarse al mercado exterior.

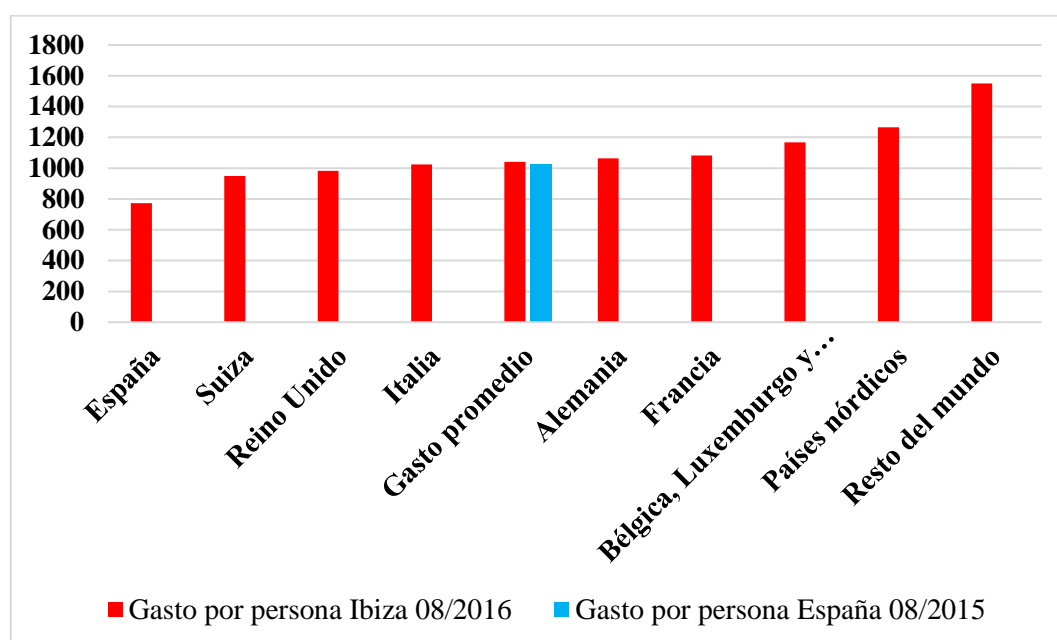
Gráfico 13: Flujo de turistas por nacionalidad 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de IBESTAT

El Gráfico 13 permite conocer la nacionalidad de los turistas y su afluencia. Como se puede comprobar, Reino Unido es el mercado internacional más importante en Ibiza.

Gráfico 14: Gasto turístico medio en Ibiza por nacionalidad y comparación con el gasto turístico medio en España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de IBESTAT y EGATUR

Como se aprecia en el Gráfico 14, el gasto turístico promedio por persona en Ibiza en agosto del 2016 es un poco mayor que el gasto turístico promedio por persona en España

en agosto de 2015, aunque no es significativa. Estos datos contrastan con la información más específica que puede recogerse de otras fuentes: a) Según el portal inmobiliario pisos.com en su edición de diciembre de 2017, cuatro municipios ibicencos encabezan la lista de los pisos más caros de toda España b) El puerto deportivo Ibiza Magna es el más caro de toda Europa con un precio de 3.025 € al día para yates de 55 metros de eslora (Europapress, 10/08/2017) c) Sublimotion, un restaurante dirigido por el chef Paco Roncero y localizado en Hard Rock Hotel Ibiza, es el restaurante más caro del mundo, el menú cuesta 1.500€ por persona (Europapress, 01/07/2015). Así pues, y adicionalmente a la media que se refleja en la gráfica, Ibiza también atrae un tipo de **turismo de lujo** con alto poder adquisitivo que estaría económicamente dispuesto a alojarse en Hotel Rural Ca'n Tanca.

A modo de conclusión, se puede decir que el principal país emisor de turismo en Ibiza es el Reino Unido, pero representa el segundo país extranjero con menor gasto medio por turista. A largo plazo, sería interesante dirigir campañas de marketing a **Luxemburgo, Bélgica, los Países Bajos y los países nórdicos** puesto que su gasto medio por turista es muy elevado.

OBJECTS

En este apartado se trata de definir **qué** compra el mercado. En Ibiza coexisten diferentes tipos de turismo con un mayor o menor grado de demanda. En este Plan de Marketing, tiene especial importancia la evolución del turismo rural en su **demand**, debido a que encaja perfectamente con los valores de la empresa, constituye la modalidad turística a la que se dirige la empresa que aquí se propone y porque ofrece la posibilidad de elevar precios ante el exceso de demanda de turistas rurales.

El turismo rural es una tipología turística de crecimiento limitado en Ibiza porque se ha de desarrollar en una isla de 572km² que experimenta una **superpoblación** en los meses de verano como se ha demostrado en apartados anteriores. En consecuencia, la disponibilidad de suelo edificable en zonas alejadas de las aglomeraciones limita su evolución. Por ello, Hotel Rural Ca'n Tanca cuenta con las herramientas necesarias para captar al turista rural cuyo interés es la desconexión en un entorno natural alejado de las masas.

Teniendo en cuenta el grado de ocupación de la oferta turística total en agosto de 2017 fue de un 88,67% según los datos proporcionados por IBESTAT, la **oferta limitada** de los hoteles rurales de la isla de Ibiza (Según IBESTAT, en 2015 solamente había siete

establecimientos turísticos clasificados como hoteles rurales) y el hecho centrarse en un nicho de mercado de creciente evolución, la creación de Hotel Rural Ca'n Tanca sería una apuesta segura.

OBJECTIVES

En este apartado se trata de definir **por qué** compra el mercado. Como se ha podido comprobar en el Gráfico 4, el eje Y consta de dos intereses que movilizan a las personas a un lugar diferente de su entorno habitual, lo que les convierte en turistas. Los mencionados intereses son: **desconexión y ocio**, que no tienen por qué ser excluyentes ya que en un mismo viaje se pueden realizar actividades de distinta índole.

El turista cuyo motor principal para pasar las vacaciones en Ibiza es el **ocio**, suele realizar un tipo de turismo de fiesta que se basa en una experiencia de desenfreno (música, alcohol, sexo, etc.) para evadirse de una rutina que encadena a un público mayoritariamente joven. En resumidas cuentas, el ocio es una necesidad por la que el turista joven viaja para liberarse.

El turismo rural se suele relacionar con el turista que viaja para **desconectar**, tanto física como mentalmente. A diferencia del ocio, la desconexión envuelve un espacio libre del ruido turístico y se nutre de la naturaleza. La desconexión tiene que centrarse en proporcionar una experiencia que libere al cliente de toda preocupación, para ello un requisito indispensable es que el hotel rural se evada de todo lo que se pueda relacionar con su rutina: internet, medios de comunicación, tráfico...

Dadas estas definiciones de ocio y desconexión, Hotel Rural Ca'n Tanca se ha de centrar en la desconexión, pero además ha de cumplir otra necesidad: **la ecología**. Ésta tiene una doble vertiente porque puede suponer un requisito indispensable para el turista para elegir un establecimiento turístico, o puede ser una medida diferenciadora del resto de hoteles rurales. En este apartado se interpreta la ecología como una necesidad para el turista. De esta manera, el turista compra Hotel Rural Ca'n Tanca por ser un espacio de desconexión que respeta el medio ambiente y promueve la salud con prácticas ecológicas.

ORGANIZATIONS

En este apartado se trata de definir **quién** participa en la compra. Los actores que juegan un papel en la decisión de compra son los siguientes:

- **Iniciador.** Sería el individuo que sugiere la idea de ir a Hotel Rural Ca'n Tanca. Los motivos de plantear esta idea pueden deberse a la página web del hotel o algún suceso relacionado con las redes sociales.
- **Influenciador.** En este caso se trataría del individuo que ya se ha alojado en el hotel y cuya experiencia es determinante para que los demás se decidan a ir. Lo curioso de este tipo de actor es que puede influenciar tanto a conocidos mediante el "boca a boca" como a desconocidos gracias a las redes sociales: una reseña en agencias de viaje online como Booking, TripAdvisor, Expedia...

Una medida interesante para generar influenciadores sería organizar un *Fam Trip*, esto es, invitar al hotel a personas famosas capaces de influir a sus seguidores, pero con el requisito de que compartan su experiencia en redes sociales. No obstante, la elección de los *influencers* no sería casual, sino que se basaría en los factores personales de sus seguidores, concretamente el factor personal más fácil de medir sería la edad. Hotel Rural Ca'n Tanca se dirige a personas con alto poder adquisitivo que no estén interesados en el ocio nocturno, por lo que su mercado objetivo será en su mayoría personas maduras.

- **Decisor.** Se trata de la persona que decide sobre algún aspecto de la decisión de compra como por ejemplo la fecha del viaje, el precio, el destino, el tipo de habitación o la propia decisión de elegir Hotel Rural Ca'n Tanca como su alojamiento para pasar las vacaciones en Ibiza. El decisor es junto al comprador el actor más importante de la decisión de compra porque su rol despeja las dudas previas a decidirse por el producto y marca las pautas a seguir.
- **Comprador.** Es quien finalmente realiza un intercambio para tener a su disposición el servicio ofertado para él o para un tercero. En el caso que nos atañe, el intercambio se traduce en una compensación monetaria para tener acceso a las instalaciones del hotel.
- **Usuario.** Es quien finalmente disfruta de las instalaciones del hotel independientemente de si lo ha pagado él o no. Sería un huésped del Hotel Rural Ca'n Tanca y tendría todo el derecho a hacer uso de las instalaciones del hotel en el período estipulado. Decisor, comprador y usuario suelen coincidir.

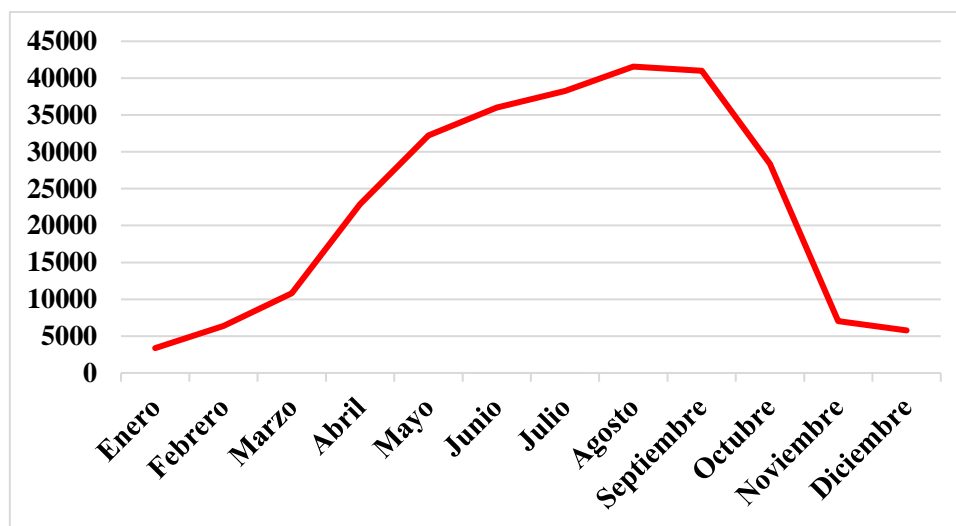
OPERATIONS

En este apartado se establece **cómo** se compra el producto en cuestión. Hotel Rural Ca'n Tanca persigue como objetivo la desconexión de la realidad: noticias, redes sociales, trabajo, **dinero**... El dinero tiene que ser un elemento que no tenga efecto alguno en los clientes. Por este motivo, el precio del servicio que ofrece el hotel tendrá que ser pagado de manera anticipada y a través de la página web o a través de agencias online como Booking mediante tarjeta de crédito o débito. Pese a que parezca un procedimiento sin importancia, el hecho de evitar un intercambio monetario en el mismo hotel permite disfrutar la experiencia de manera más intensa puesto que, de alguna manera, te hace olvidar el gasto y solamente disfrutas del lugar.

OCCASIONS

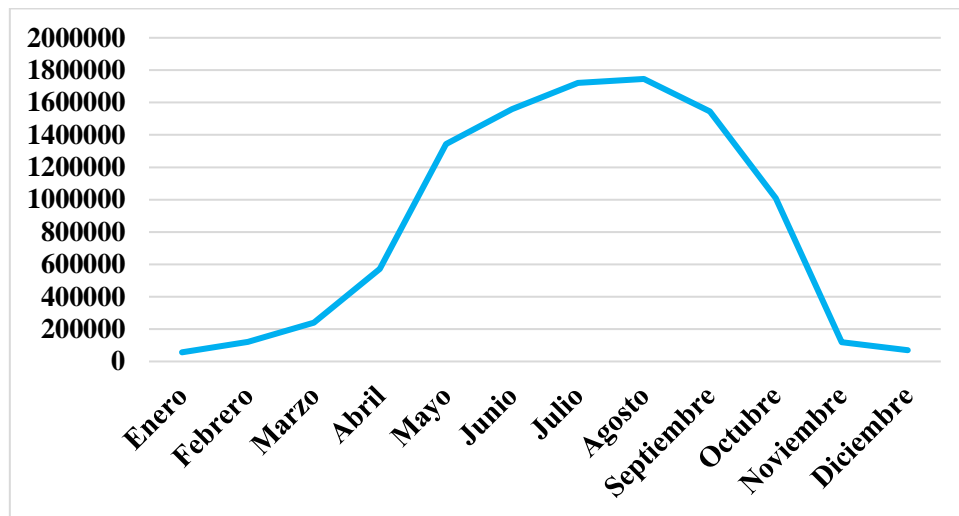
En este apartado se indica **cuándo** compra el mercado. Ibiza es un destino turístico con una pronunciada estacionalidad que abarca los meses de verano. Teniendo en cuenta este factor y el período de vacaciones del que disfruta el usuario potencial, el mercado comprará cuando disponga de tiempo libre en los meses de verano generalmente. Para comprobar la estacionalidad del turismo rural, se han efectuado los siguientes gráficos:

Gráfico 15: Número de turistas que se hospedaron en alojamientos de turismo rural en las Islas Baleares en el año 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Gráfico 16: Número de turistas que se hospedaron en establecimientos hoteleros en las Islas Baleares en el año 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Como se demuestra en el Gráfico 15, el turismo rural de las Islas Baleares experimenta una pronunciada estacionalidad. Además, comparando el Gráfico 15 y el Gráfico 16, se puede concluir que el turismo rural es incluso **más estacional** que el turismo en general de las Islas Baleares.

OUTLETS

Este apartado hace referencia a **dónde** compra el mercado. Como se ha dicho anteriormente en el apartado de *operations*, la única manera de pagar por el servicio que ofrece Hotel Rural Ca'n Tanca, será a través de la página web y de agencias de viaje online como Booking.

❖ **Caja negra del comprador**

CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR

Factores culturales

Cada persona tiene una manera determinada de ser en la que se proyectan unos intereses, unos valores y unos comportamientos determinados. Éstos son adquiridos a lo largo del tiempo y dependen del entorno en el que se ha visto envuelto el sujeto. Sin embargo, estas características pueden ser compartidas por un grupo de personas y deriva en la aparición de clases sociales o estilos de vida, es decir, personas envueltas en un mismo ámbito cultural y con similares comportamientos de compra dentro del mismo grupo y diferente de otros grupos. En Ibiza hay un nicho de mercado que comparte unas

mismas preferencias en las que el poder adquisitivo es elevado y, por tanto, determinante para poder diferenciarte de las masas. Este último es el grupo objetivo de Hotel Rural Ca'n Tanca, pero no sólo se tiene en cuenta el poder adquisitivo ya que la concienciación medioambiental es una herramienta clave para que su estancia en el hotel sea una experiencia que les diferencie.

Sin embargo, la cultura es dinámica y Hotel Rural Ca'n Tanca debe anticiparse a los cambios. Para ello será imprescindible estudiar las preferencias del mercado y sus variaciones para adaptarse y estar siempre actualizado.

Factores sociales

Este apartado se va a centrar únicamente en los **grupos de referencia** debido a las características del producto y a su localización. Primeramente, un grupo de referencia “trata de sistematizar los determinantes y consecuencias de los procesos de valorar y de auto-estimación en que los individuos toman los valores o las normas de otros individuos como sistema comparativo de referencia” (Merton, 1968, p. 228 [2002, p. 314]). Es decir, es un concepto que indica un grupo con el que una persona se compara y al cual quiere aspirar o ya pertenece (grupo de pertenencia). Este grupo determina la forma de actuar de una persona que se refleja a través de los intereses o experiencias y la concepción que se tiene de sí misma. En este sentido el grupo de referencia por excelencia que se relaciona con Ibiza es **la gente famosa**: cantantes, futbolistas, actores... Ibiza es un destino que además de destacar por su ocio nocturno, también lo hace por atraer a gente famosa de todos los rincones del mundo. Sociológicamente, las masas tienden a imitar lo que realiza la gente que admiran. Por ejemplo, si Justin Bieber va de vacaciones a Ibiza, sus fans irán también allí para poder demostrar que ha estado en los mismos lugares que su ídolo, y esta idea se transmite gracias a las redes sociales, especialmente Instagram y Facebook. Hotel Rural Ca'n Tanca puede desarrollar un papel muy importante en este aspecto organizando el comentado *Fam Trip*.

Factores personales

El mercado de referencia tiene unas características personales determinadas a las que el alojamiento se tiene que adaptar: circunstancias económicas favorables y un estilo de vida de *alto standing*, el cual tiene una estrecha relación con la exposición pública de sus adquisiciones. De acuerdo con esto, la mejor manera de presumir es adoptar las nuevas tendencias del mercado; y la ecología y el desarrollo sostenible son dos factores que te

hacen sentir como si estuvieras integrado en el grupo al que aspiras. Hotel Rural Ca'n Tanca tiene que desarrollar imagen de marca que encaje con su grupo objetivo, es decir, adaptar la oferta a un estilo de vida determinado para obtener el mejor resultado posible.

Factores psicológicos

El propósito de crear un hotel rural ecológico y sostenible tiene una doble finalidad: estar actualizado con las tendencias del mercado y concienciar al cliente de la necesidad de ser respetuoso con el medioambiente. Por tanto, la experiencia del cliente ha de ser enfocada como un aprendizaje, es decir, que su estancia en Hotel Rural Ca'n Tanca no sea una experiencia banal, sino que suponga un **punto de inflexión** en su concepción del entorno como un espacio que hay que respetar.

PROCESO DE LA DECISIÓN DE COMPRA

La decisión de compra es una determinación definitiva en la que el especialista de marketing no puede influir. Es un proceso complejo en el que se interrelacionan muchos factores que son vitales para entender el comportamiento del consumidor. Tomando como referencia el proceso de decisión de compra propuesto por Engel, se diferencian cinco etapas:

Reconocimiento de la necesidad

El cliente potencial evalúa su estado actual y concluye que necesita una ruptura de la rutina, concretamente necesita alejarse de su entorno habitual y viajar a un lugar diferente.

Proceso de búsqueda de información

El cliente potencial invierte tiempo buscando información relativa al establecimiento tal como la descripción de la página web, las opiniones de antiguos clientes, el ranking que ocupa en páginas como Booking, consejos de conocidos que ya han estado en Hotel Rural Ca'n Tanca...

Evaluación de alternativas

El cliente potencial antes de decidirse comparará el producto con otros hoteles rurales. Los elementos que priman a la hora de elegir un hotel u otro son el precio, la localización, la estética, la opinión de los clientes y el elemento diferenciador que en este caso es la ecología, como un elemento integrado en la oferta.

Decisión de compra

En este apartado el consumidor ejecuta la intención de compra en la que intervienen otras subdecisiones que, en el caso de decantarse por esta empresa, serían:

- **Marca:** Hotel Rural Ca'n Tanca
- **Vendedor:** Hotel Rural Ca'n Tanca
- **Cantidad:** Número de noches
- **Forma de pago:** De manera anticipada mediante tarjeta de crédito/débito

Comportamiento postcompra

Esta es la etapa más importante del proceso de decisión de compra porque el cliente mostrará su satisfacción o insatisfacción. Si el servicio ofrecido estuvo por debajo de sus expectativas, entonces la calidad será baja y mostrará su descontento en diferentes plataformas que perjudicará al establecimiento. En el sentido contrario, si el servicio ofrecido es igual o superior a las expectativas que tenían los clientes, compartirán su experiencia en diferentes plataformas y beneficiará al hotel. El problema radica en que es mucho más probable que el cliente comparta una experiencia negativa que una positiva, por el hecho de que es una manera de canalizar su descontento con la organización. Por consiguiente, el servicio ofrecido tiene que ser impecable tanto a nivel de trato con el cliente como a nivel de mobiliario. El Hotel proveerá de diversos medios para conocer si el resultado de la experiencia ha sido satisfactorio o si por el contrario, ha sido insatisfactorio (ver en estrategias 4ps).

5.2.2.2.2. Análisis de la competencia

❖ Identificación de los competidores

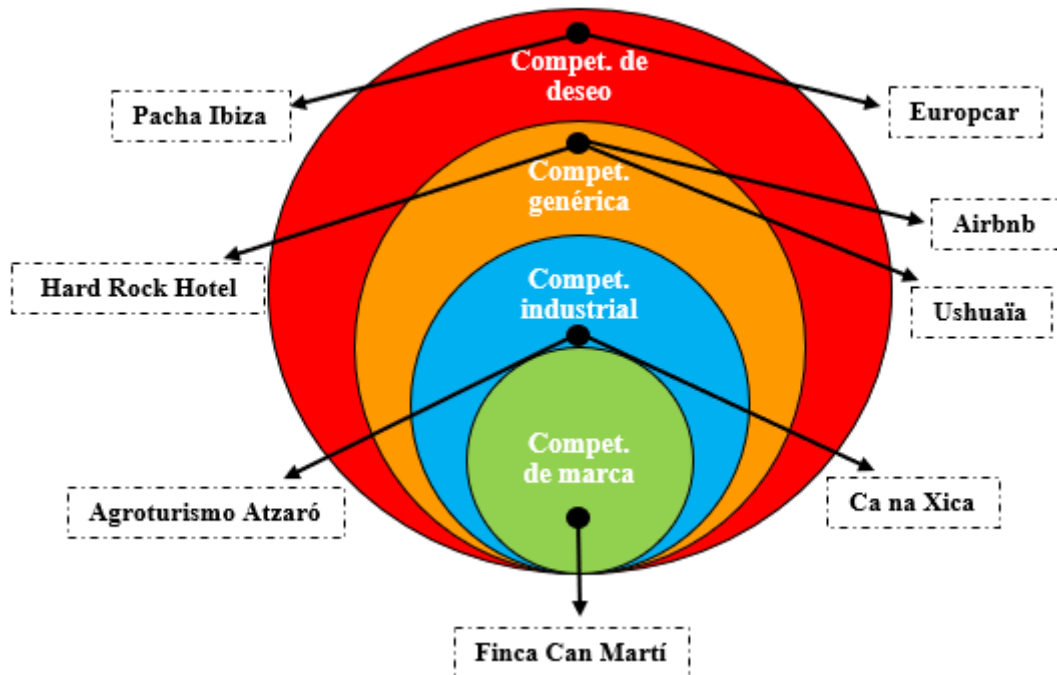
En la industria turística hay diferentes tipos de alojamientos que, pese a que presenten la oferta de una manera específica, su finalidad es la misma, esto es, **alojar al turista**. De esta manera, lo que se pretende con este apartado es identificar los distintos tipos de alojamientos en los que se puede hospedar el turista, es decir, los competidores de Hotel Rural Ca'n Tanca. Como establecen Lehmann y Winner (1994) en su ejemplo para definir la competencia de la marca *Pepsi Cola Light*, existen diferentes niveles de competencia clasificados en función del grado de intensidad:

- **Competencia de marca.** Se trata de aquellas compañías que son prácticamente idénticas en lo referente al producto, al grupo objetivo y al precio de venta. “En

este nivel es donde se genera la competencia más severa” (Munuera & R. Escudero, 1998), por lo que la innovación será indispensable para diferenciarse.

- **Competencia industrial.** Se trata de aquellas compañías que ofrecen un producto similar pero no tienen el mismo grado de presencia. En el ejemplo de *Pepsi Cola Light* un producto de este nivel serían la cola no *light*.
- **Competencia genérica.** Se trata básicamente de compañías (o particulares) que cumplen la misma finalidad básica del consumidor, esto es, alojarse. Este nivel hace referencia a los productos sustitutivos en el que Levitt (1965) en el artículo sobre la *miopía del marketing*, establece que es esencial para que la dirección se anticipe a las amenazas del entorno y aproveche las oportunidades que se le presentan.
- **Competidores de deseo.** Se trata de empresas cuya única competitividad se basa en pugnar por el mismo euro del consumidor, es decir, no importa la naturaleza o la finalidad del producto mientras propicie el gasto del consumidor.

Gráfico 17: Niveles de competencia Hotel Rural Ca’n Tanca



Fuente: Elaboración propia

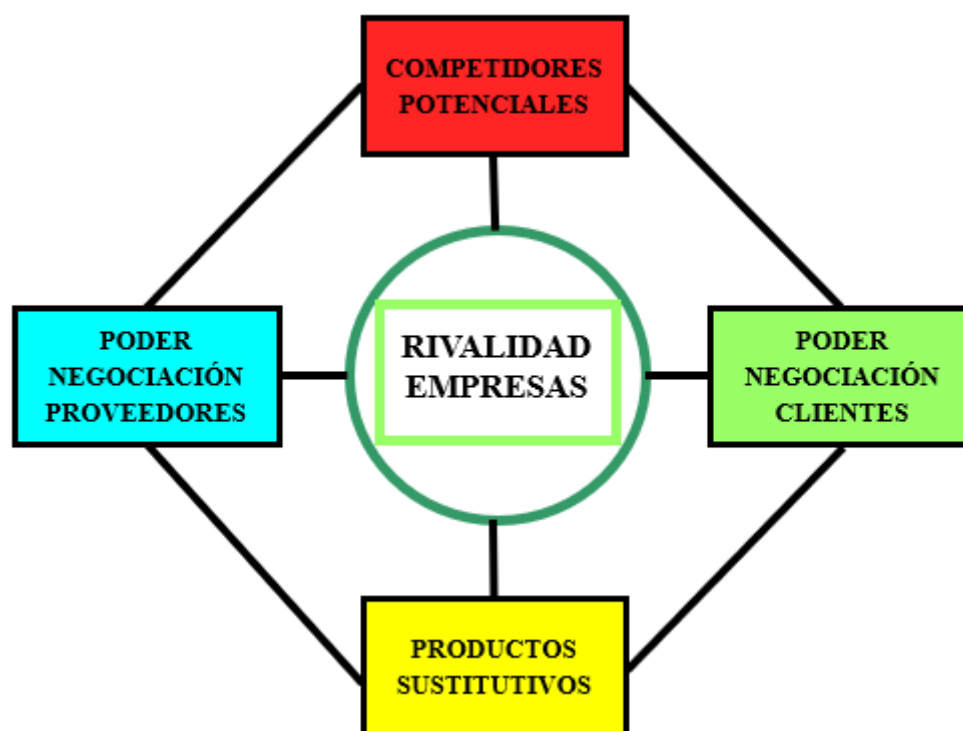
- **Competencia de marca:** En este nivel se engloban los hoteles rurales ecológicos de Ibiza por proporcionar un producto prácticamente idéntico. En este caso, el competidor por excelencia de Hotel Rural Ca’n Tanca sería Finca Can Martí

puesto que es una empresa sostenible tanto por la adaptación al entorno como el producto ecológico que ofrecen (alimentación, materiales biodegradables...). Dado el hecho que adoptan la misma ventaja competitiva, la competencia es severa.

- **Competencia industrial:** En este nivel se engloban los hoteles rurales **no** ecológicos. Ca na Xica y Atzaró son los hoteles rurales más reconocidos tanto por los locales como por los turistas debido a los eventos que celebran: bodas, fiestas, sesiones fotográficas... Sin embargo, la principal necesidad que satisfacen es la desconexión en un entorno idílico sin tener en consideración el desarrollo sostenible como eje central de su oferta. El grado de competencia es menor porque no se dirigen al turista rural ecológico. Como contrapartida, ambos establecimientos podrían incluirse en competencia de marca debido a la fácil adopción de la sostenibilidad en su oferta.
- **Competencia genérica:** En este nivel se engloban otra tipología de alojamientos turísticos: *beach hotel*; o aquellos que no tienen por qué ser estrictamente turísticos para cumplir la finalidad de alojar al turista: Airbnb. Los primeros tienen un mayor grado de intensidad que los hoteles rurales, pero van dirigidos a grupos objetivos diferentes. En otros términos, Hotel Rural Ca'n Tanca se dirige a un nicho de mercado concreto por lo que la competencia con Ushuaia u Hotel Hard Rock no es tan significativa. Los segundos son parte de la economía colaborativa y es interesante para diferentes tipos de usuarios: a) turistas con pocos recursos económicos b) viajeros interesados en participar activamente en la cultura del destino y por ello evitan alojamientos estandarizados y c) turistas que buscan autonomía, es decir, no regirse por las normas de un establecimiento hotelero.
- **Competencia de deseo:** En este nivel se engloban todas las empresas capaces de competir por el euro del consumidor, en este caso, **el turista**. Simplemente se trata de compañías que participan de manera directa o indirecta en el presupuesto del turista: restauración, transporte, ocio... Los ejemplos propuestos son Pacha por ser una discoteca que tiene una marca muy consolidada en el mercado y Europcar por ser una empresa de transporte que participa en la movilidad del turista.

❖ Rivalidad ampliada de Porter

Gráfico 18: Rivalidad ampliada de Porter



Fuente: Porter (1985)

COMPETIDORES POTENCIALES

La entrada de nuevos competidores en el mercado sería un gran inconveniente tanto para Hotel Rural Ca'n Tanca como para el resto de hoteles rurales. La razón de ello no deriva tanto en la captación de clientes, sino en preservar la esencia de este tipo de alojamiento turístico como algo único y auténtico. En el hipotético caso de que las barreras de entrada fueran tan débiles que el número de competidores incrementara de manera sustancial, la ventaja competitiva residiría en minimizar los costes y la oferta tendería a estandarizarse, lo que redundaría en una pérdida de identidad.

No obstante, las barreras de entrada son elevadas; concretamente, la disponibilidad de suelo en una zona virgen edificable es un elemento clave para la aparición de nuevos competidores. Teniendo en cuenta la **Ley 2/2014** (BOIB, 2014) de ordenación y uso del suelo que establece la protección total de las Áreas Naturales de Especial Interés (ANEI), esta fuerza de Porter no supone una gran amenaza siempre y cuando no se modifique la ley.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Primeramente, un producto sustitutivo se define como aquel capaz de satisfacer la misma necesidad en la que se basa el producto de partida. De esta manera, los productos sustitutivos de Hotel Rural Ca'n Tanca serán las otras modalidades de alojamiento turístico que se han comentado con anterioridad: *beach hotels* y Airbnb. Independientemente de la forma en que se ofrezca el servicio, cada modalidad proporciona al turista un lugar para alojarse y descansar. Analizando el mercado de referencia se puede justificar que los productos sustitutivos no suponen una gran amenaza. La principal razón que se deriva de esta afirmación se basa en que los hoteles rurales centran su atención en un nicho de mercado constituido por personas que viajan solas y/o en pareja y que tienen un alto poder adquisitivo. En otras palabras, el precio no influirá en la decisión del turista de alojarse en un hotel rural; además, buscan específicamente un espacio alejado del ruido en el que puedan desconectar.

En el supuesto de que se aboliera la **Ley 2/2014** y los recursos naturales estuvieran bajo la influencia de la explotación inmobiliaria, entonces el hotel rural ya no sería un lugar de relajación y los productos sustitutivos sí serían una amenaza.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes son la única fuente de ingresos de Hotel Rural Ca'n Tanca por lo que el precio debe ir acorde a la calidad del producto y del servicio, de lo contrario los consumidores pueden escribir malas críticas en redes sociales que obligan a bajar los precios con tal de seguir captando clientes. Por lo tanto, la principal vía de actuación para paliar los posibles efectos negativos es fidelizar al cliente de manera que el **coste de cambio sea muy elevado** puesto que, si los clientes se organizan y se ponen de acuerdo, decidirán alojarse en otro hotel rural que encaje con sus intereses durante sus vacaciones en Ibiza.

El cliente tiende más a compartir críticas negativas que positivas y teniendo en cuenta la importancia y difusión de las redes sociales, el poder de negociación de los clientes actualmente es muy elevado ya que influirá en la decisión de clientes potenciales.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los hoteles son empresas de servicios por lo que la influencia de los proveedores no será tan significativa como la de las empresas industriales o comerciales, las cuales

necesitan de materias primas o productos terminados de manera regular para llevar a cabo su actividad empresarial.

En el caso concreto de Hotel Rural Ca'n Tanca, los proveedores regulares serán los relacionados con los suministros de agua, luz y alimentos. El suministro de alimentos sería el más problemático de todos pues la empresa se especializa en comida ecológica, con lo que los proveedores deberán acreditar sus productos con la certificación de El Consell Balear de la Producció Agrària Ecològica (CBPAE).

Ante la posibilidad de que eleven los precios, pierdan el certificado de producto ecológico, generen contratos de exclusividad con otros clientes... Lo ideal es mantener una **cartera variada** de proveedores para minimizar estas consecuencias negativas.



RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

El grado de ocupación de la oferta turística total en agosto de 2017 fue de un 88,67% según los datos proporcionados por IBESTAT, es decir, en términos de ocupación no sería una gran amenaza la rivalidad entre empresas, pero en términos de elección sí habría una gran rivalidad en los niveles de competencia de marca e industrial en los que se localizan los hoteles rurales de la isla y satisfacen la misma necesidad básica de este tipo de alojamientos, esto es, desconectar en un espacio natural alejado del ruido turístico. Especialmente en la competencia de marca en la que Finca Can Martí tiene la misma ventaja competitiva que la empresa objeto de estudio, la rivalidad sería incluso más feroz, por lo que ¿qué medidas hay que adoptar para que Hotel Rural Ca'n Tanca prevalezca sobre sus competidores? Como en términos de posicionamiento sí habría una gran rivalidad, la empresa ha de aspirar a ser un **símbolo** de la isla, una atracción turística por sí misma.

Una ventaja de Hotel Rural Ca'n Tanca es que está ubicada en un Área Natural de Especial Interés y supone una ventaja competitiva porque las ANEI son inedificables. En otros términos, los hoteles rurales de nueva construcción tendrán una desventaja con respecto a los hoteles rurales reformados en términos de localización, ya que es un elemento inimitable por el que no podrán gozar de un entorno tan rico en recursos naturales. La ecología sería otra medida diferenciadora de la competencia, pero sería un elemento de fácil imitación. Sin tener en cuenta la ubicación y la ecología, la rivalidad entre empresas es muy significativa porque prácticamente se ofrece el mismo tipo de

servicio, por lo que el posicionamiento es una medida clave para el éxito de la empresa que se tendrá que establecer en el proceso de promoción.

❖ **Benchmarking**

El benchmarking es una herramienta de gestión que toma como referencia los aspectos de las empresas líderes del mercado y las adapta a la propia empresa agregándoles mejoras y creatividad. Esto repercute en una mayor eficacia. Concretamente, “El Benchmarking no es en realidad nada nuevo. (...) para que una empresa pueda mejorar y llegar a sobresalir —lo que es imprescindible para sobrevivir a largo plazo—, necesita observarse y observar, (...), recoger aquello que descubra a su alrededor que le permita distinguirse, e incorporarlo creativamente en la propia organización.” (Valls Roig, A.: 1995:13)

Teniendo en cuenta el carácter ecológico de Hotel Rural Ca’n Tanca se va a tener como primera referencia Finca Ca’n Martí, un hotel rural con un 4,5/5 en Tripadvisor. Según la descripción de su página web www.canmarti.com, es un hotel rural en el que promueven una experiencia que simboliza el estilo de vida de la Ibiza rural, además resaltan que es una casa que conserva un estilo tradicional y típicamente ibicenco ubicado en el Área Natural de Es Amunts. Sin embargo, no solamente se centran en los aspectos culturales del establecimiento, sino que también transmiten la idea del respeto con el medio ambiente, la comida ecológica y la relajación como aspectos claves en la experiencia del cliente.

A grandes rasgos, Hotel Rural Ca’n Tanca aspira a ser como Finca Ca’n Martí, pero ¿cuál sería el gap existente entre ambos establecimientos? Una vez resueltas las diferencias, ¿cómo Hotel Rural Ca’n Tanca podría superar a Finca Ca’n Martí?

La respuesta a la primera pregunta se enfoca en dos secciones: relajación y la página web. La oferta de Finca Ca’n Martí se especializa en la relajación ya que disponen de varios medios para cumplir con ese determinado objetivo. El establecimiento tiene a su disposición una amplia variedad de masajes, una piscina natural, un *Hammam* y un escenario ideal para la práctica de yoga. Consecuentemente, Hotel Rural Ca’n tanca que persigue la desconexión y relajación del cliente, también debería disponer de una variedad de medios que ayuden a conseguir ese objetivo. Desde otro punto de vista, las páginas webs de Atzaró y Ca Na Xica solamente están disponibles en castellano e inglés. En cambio, la web de Finca Can Martí además de esos idiomas también está disponible en alemán. La idea que subyace a esta cuestión es que la web de Hotel Rural Ca’n Tanca

debe ser multi idioma con tal de captar el mayor número posible de clientes. En el Gráfico 13 ha sido comprobado como, además del Reino Unido, gran parte de los turistas proceden de Francia, Bélgica, Luxemburgo o Italia, por lo que, a la hora de crear la web, sería conveniente que fuera accesible en castellano, inglés, alemán, italiano y francés.

Por otra parte, el precio sería otra variable de Finca Ca'n Martí a imitar y la clasificación de las habitaciones se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 2: Precios Finca Ca'n Martí

Meses	04-11-12	05-06-09-10	07-08
Suite	150€*-170€**	195€*-215€**	250€*-270€**
Superior suite	220€	270€	360€
Master suite	200€*-230€**	260€*-290€**	370€*-400€**
Casita	210€	260€	350€

*Habitaciones con cocina: desayuno opcional con cargo adicional.

**Habitaciones sin cocina: desayuno incluido.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Finca Can Martí

La diferencia entre Finca Ca'n Martí y Hotel Rural Ca'n Tanca reside en dos elementos: **el mercado de referencia y la ecología**. Respecto al primer elemento, Finca Can Martí dispone de habitaciones en las que caben hasta 5 personas, es decir, se orientan a familias también. En Hotel Rural Ca'n Tanca las habitaciones tendrán la capacidad para hospedar como máximo dos personas y no incluirán cocina. En cuanto al segundo elemento, se puede comprobar como en la página web centran la ecología en sus productos caseros, pero en ningún momento indican si tienen o no el certificado de producto ecológico y tampoco indican si utilizan paneles solares. Además, Finca Ca'n Martí sirve desayunos y **una vez a la semana** organizan una cena para los huéspedes. Es decir, no disponen de un servicio de restauración que proporcione comidas y cenas c. De acuerdo con esto, Hotel Rural Ca'n Tanca sí que tendrá un servicio de restauración completo debido a que la disponibilidad de cocinas en las habitaciones es una opción que no se contempla.

En conclusión, para que Hotel Rural Ca'n Tanca prevalezca sobre Finca Ca'n Martí deberá enfocarse solamente a parejas o individuales, tener una oferta ecológica en todos los sentidos, ofrecer un servicio de restauración completo y equiparse de diferentes medios de relajación. Sin embargo, para que Hotel Rural Ca'n Tanca se posicione como

un hotel de referencia en la isla de Ibiza se debe analizar Ca Na Xica como un ejemplo a seguir.

Ca Na Xica es un hotel rural que en 2018 obtuvo el **Travellers' Choice de Tripadvisor** que son premios que suponen el mayor reconocimiento y se otorgan anualmente al 1% mejor del sector por categoría. Sin embargo, no es solamente un hotel, sino que también es un spa y es un elemento en el que Hotel Rural Ca'n Tanca también se podría especializar. Como curiosidad se ha de mencionar que Ca Na Xica sería el máximo competidor ya que ambos establecimientos se encuentran en la misma ubicación:

Figura 1: Distancia Ca Na Xica-Hotel Rural Ca'n Tanca



Fuente: Google maps

Ca Na Xica se ubica al lado de la carretera que se dirige al pueblo de San Miguel de Balansat, mientras que Hotel Rural Ca'n Tanca está ubicado en el interior del bosque lo que proporciona un entorno más idílico, aunque menos accesible.

Por otra parte, Ca Na Xica es reconocido por especializarse en bodas y otro tipo de celebraciones. Por tanto, plantearse Hotel Rural Ca'n Tanca no solo como un alojamiento turístico, sino también como un lugar de celebraciones sería una opción que reafirmaría su ventaja competitiva, pero habría que estudiar su viabilidad.

En resumidas cuentas, las variables a contemplar tras el benchmarking son instalar un escenario para la práctica del yoga, una piscina natural, un *Hammam*, crear una web multi idioma, establecer unos precios similares a Finca Ca'n Martí, diversificar la oferta convirtiendo Hotel Rural Ca'n Tanca en un spa y en un lugar para celebraciones de diversa índole. Se tendrá que estudiar la proyección de cada opción y crear una oferta que sea viable porque para sobrevivir hay que especializarse.

5.3. Análisis de la situación: Análisis interno

5.3.1. Matriz de la ventaja competitiva

Gráfico 19: Matriz de la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Boston Consulting Group

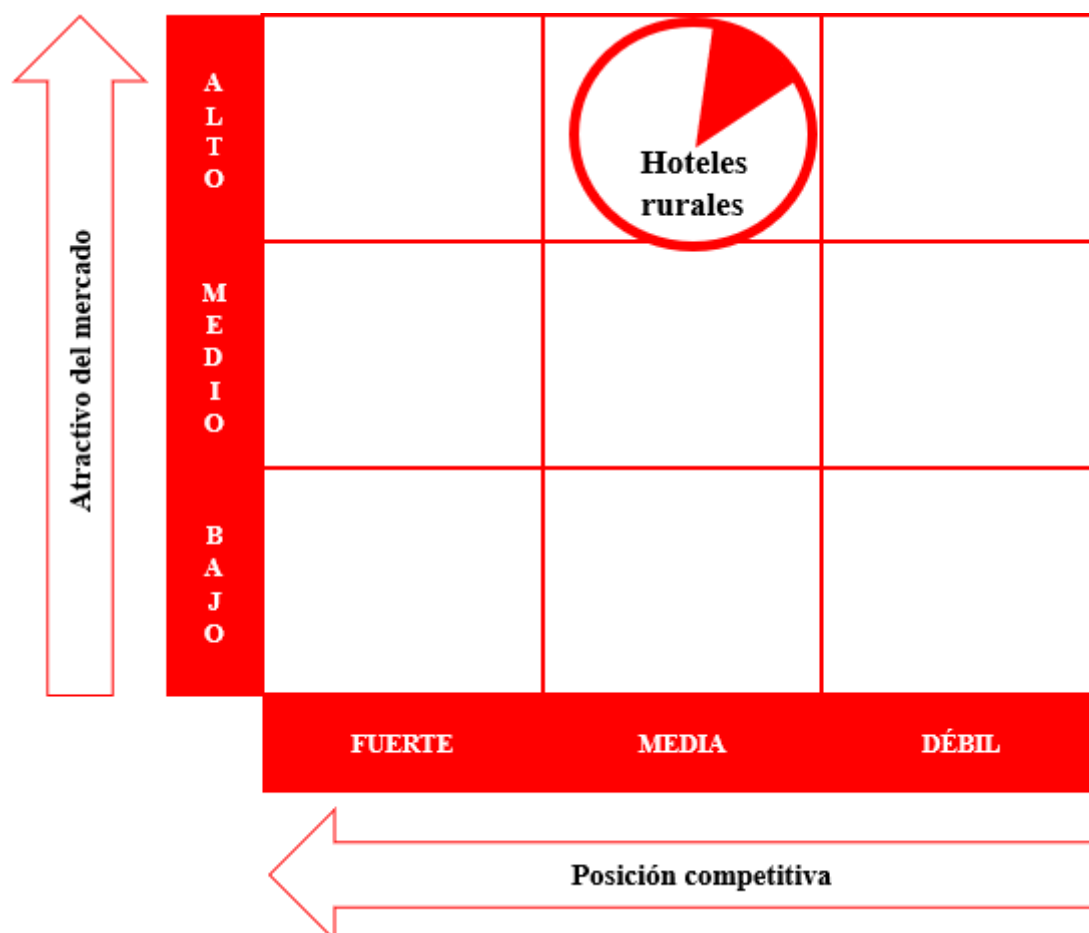
La matriz de la ventaja competitiva resulta de gran utilidad a la hora de ubicar Hotel Rural Ca'n Tanca en los distintos contextos sectoriales que tienen lugar en la isla de Ibiza. Como se aprecia en Gráfico 19, la ventaja competitiva se determina a partir de su cantidad y de su importancia.

En este caso concreto, la empresa tendría una ventaja competitiva basada en la **especialización**. El motivo de esta elección se basa en que la oferta de los hoteles rurales de la isla de Ibiza es homogénea en términos físicos (una casa tradicional situada en un entorno idílico) por lo que para ser competitivo es necesario inventar nuevas fórmulas que apelen a las emociones del turista. Por ejemplo, Finca Can Martí especializa su oferta en la ecología y la relajación, Ca Na Xica se especializa en eventos y además de ser un hotel, también es un spa; y Agroturismo Atzaró diversifica su oferta al tener un *beach bar* en la playa de Cala Nova. La cuota de mercado no es relevante en su sentido general ya que son un tipo de alojamientos turísticos en los que ha de primar el precio y no la cantidad. Esta última no es viable debido a la capacidad limitada de los hoteles rurales. Sin embargo, la cuota de mercado sí que tiene que ser relevante en un nicho específico independientemente de su importancia. Por lo tanto, la ventaja competitiva de la empresa

objeto de estudio ha de ser clara y coincidir con las características de un grupo concreto de consumidores para poder diferenciarse de la competencia.

5.3.2. Matriz General Electric

Gráfico 20: General Electric



Fuente: Elaboración propia

Según la matriz de General Electric que se muestra en el Gráfico 20, Hotel Rural Ca'n Tanca se clasifica a partir de dos dimensiones: Atractivo del mercado y posición competitiva. El tamaño del círculo representa el tamaño del mercado. Los hoteles rurales son un pequeño sector dentro de la industria turística ibicenca y se puede intuir por sus características de capacidad limitada, es decir, el número de este tipo de establecimientos es mínimo por la indisponibilidad de suelo y porque suelen estar ubicados en zonas aisladas con tal de evadirse del ruido turístico. Además, los hoteles rurales no suelen tener una gran oferta de habitaciones; si se tienen en consideración los datos proporcionados por IBESTAT, en el año 2015 había un total de 79 plazas para 7 hoteles rurales y 228 plazas para 29 agroturismos, es decir, había menos de diez habitaciones por

establecimiento rural en la isla de Ibiza. Teniendo en cuenta estos factores, se deduce que es un tipo de alojamiento que se destina a una tipología turística **no masiva** y consecuentemente, es una tipología turística única que no ha sido estandarizada, lo que justifica su atractivo de mercado. La posición competitiva es media pues es una empresa de nueva creación y no podría competir con hoteles rurales de renombre como son Ca Na Xica o Agroturismo Atzaró.

Por otro lado, el sector circular indica la cuota de mercado de la empresa, pero como ya se ha mencionado anteriormente, no es una industria basada en la cantidad, sino en la calidad. Además, la cuota de mercado de la empresa es difícil de medir ya que un hotel rural ofrece un servicio intangible que se produce y se consume al mismo tiempo, por ello, el objetivo deseado, aunque surreal, es tener ocupadas todas las habitaciones los 365 días del año.

5.4. Perfil estratégico y análisis DAFO de la empresa

Gráfico 21: Perfil estratégico de Hotel Rural Ca'n Tanca

	ÁREAS DE LA EMPRESA	VALORACIÓN					IMPORTANCIA		
		MF	F	N	D	MD	A	M	B
<u>MARKETING</u>	1. Producto								
	2. Precio								
	3. Distribución								
	4. Comunicación								
	5. Personas								
	6. Procesos								
	7. Prestación entrega								
	8. Elementos físicos								
<u>FINANZAS</u>	9. Disponibilidad de capital								
	10. Rentabilidad								
	11. Costes								
	12. Cumplimiento de pagos								
<u>ORGANIZACIÓN</u>	13. Líderes capacidad								
	14. Capacidad de adaptación								
	15. Orientación empresarial								

Fuente: Elaboración propia

MARKETING

1.Producto. La **valoración** es fuerte porque Hotel Rural Ca'n Tanca no escatimará en gastos para ofrecer el mejor servicio posible y ser competitivo en el mercado. Por otro lado, el nombre de marca no estará consolidado pues es una empresa de nueva creación. La **importancia** es alta dado que el producto (calidad, rango, nivel, garantías...) es el requisito mínimo de la compra.

2.Precio. La **valoración** del precio es neutra pues Hotel Rural Ca'n compite en términos de diferenciación, no de costes. La razón de ello deriva en el alto poder adquisitivo del turista rural el cual antepone el producto al precio. En este sentido, la **importancia** de

este elemento es alta porque el precio actúa como diferenciador y ante dos competidores de marca, el turista siempre se decantará por la opción más económica.

3.Distribución. La **valoración** es fuerte porque la ubicación es idónea pero la accesibilidad no. La **importancia** de este elemento es alta porque el turista rural busca un lugar alejado del ruido turístico. En caso de emergencia, el acceso compromete la seguridad del cliente.

4.Comunicación. La **valoración** de este elemento es fuerte porque la empresa va a hacer un uso intensivo de las redes sociales con tal de que el público objetivo se identifique con la filosofía del hotel. La **importancia** es alta porque según la visión a largo plazo, Hotel Rural Ca'n Tanca ha de ser un referente de la isla de Ibiza.

5.Personas. La **valoración** es fuerte porque se dispondrá de empleados con formación. Por otro lado, la cultura empresarial es un elemento que no se forma a corto plazo. La **importancia** es alta porque en una empresa de servicios, las personas son indispensables para tener un servicio de calidad.

6.Procesos. La **valoración** es muy fuerte porque la transmisión de la información tendrá un doble sentido, es decir, no solamente se atenderá a las órdenes unilaterales del empresario, sino que esas órdenes estarán influidas tanto por el personal como por el cliente. En otras palabras, el servicio de Hotel Rural Ca'n Tanca se basará en la opinión de todos los grupos de interés. La **importancia** es muy alta porque se ha de ofrecer un servicio que se adapte a los intereses del mayor número de personas, especialmente los clientes.

7.Prestación entrega. La **valoración** es fuerte porque Hotel Rural Ca'n Tanca establece unos procedimientos estandarizados que minimicen los posibles errores. En el primer año de la empresa, la forma de prestar el servicio no estará consolidada debido a que es un procedimiento que se configura con la experiencia. La **importancia** es alta dado que este elemento persigue la satisfacción del cliente.

8.Elementos físicos. La **valoración** es muy fuerte puesto que Hotel Rural Ca'n Tanca se beneficia del medio ambiente del que se rodea y el ruido es inexistente. Por otra parte, la inversión inicial será muy elevada para ofrecer un equipamiento que satisfaga a un turista de alto poder adquisitivo. La **importancia** es alta porque al igual que el producto, los elementos físicos son requisitos mínimos para estar en la opción de compra del cliente potencial.

FINANZAS

9.Disponibilidad de capital. La **valoración** en el inicio de la empresa es muy débil puesto que la inversión inicial es tan elevada que habría que acudir al préstamo. La **importancia** es alta porque el turismo es un sector que está en constante cambio para ser competitivo y se necesita capital para seguir siendo competitivo.

10.Rentabilidad. La **valoración** es débil. Pese a que la demanda será positiva por las características del turismo en Ibiza, la inversión inicial será tan elevada que el primer año del hotel se traducirá en pérdidas. La **importancia** es alta porque la rentabilidad es necesaria para que una empresa siga funcionando.

11.Costes. La **valoración** es muy débil debido a la elevada inversión inicial. La **importancia** de este elemento es media en el sentido de que esta tipología de establecimientos turísticos basa su estrategia competitiva en la diferenciación en detrimento de los costes.

12.Cumplimiento de pagos. La **valoración** es neutra debido a que aún no se han dado las circunstancias para medir esta variable. Sin embargo, se pretende que la valoración sea muy fuerte para que los proveedores confíen en Hotel Rural Ca'n Tanca y de esta manera se puedan obtener tratos comerciales favorables. En este sentido, la **importancia** es alta.

ORGANIZACIÓN

13.Líderes capacidad. La **valoración** es débil por ser una empresa de nueva creación que aún no se ha consolidado en el mercado. A largo plazo se aspira a ser líderes de este tipo de alojamiento turístico. La **importancia** es alta ya que, como se ha mencionado anteriormente, la visión a largo plazo es que Hotel Rural Ca'n Tanca sea un referente en una nueva concepción del turismo en Ibiza.

14.Capacidad de adaptación. La **valoración** es neutra debido a que aún no se han dado las circunstancias para medir esta variable. La **importancia** es alta porque la adaptación es esencial para ser competitivos en un mercado de constante evolución.

15.Orientación empresarial. La **valoración** es muy fuerte ya que Hotel Rural Ca'n Tanca tiene una idea muy clara de lo que quiere ofrecer: desconexión total en un entorno idílico que se complementa con el entorno con prácticas ecológicas. La **importancia** es alta pues para diferenciarse hay que especializarse y la orientación debe estar definida de antemano.

Tabla 3: Análisis DAFO

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> –El acceso a Hotel Rural Ca’n Tanca –Imposibilidad de edificar para incrementar el número de habitaciones –La creación de Hotel Rural Ca’n Tanca a partir de un inmueble destinado a la vivienda –En caso de emergencia, la ubicación no facilita una salida óptima –Hotel rural de nueva creación: elevada inversión inicial, no consolidación de la marca...
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> –Nuevos destinos turísticos –El turismo de masas y sus consecuencias negativas: degradación de los recursos naturales, homogeneización de la oferta, caída de los precios, presión urbanística, pérdida de la identidad de la isla, emigración de la población local, imagen negativa de la isla, incendios... –Imitabilidad de la oferta del establecimiento objeto de estudio –Casas de campo puestas a disposición en plataformas de economía colaborativa
FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> –Ubicación Hotel Rural Ca’n Tanca en una zona ANEI alejada del ruido turístico –Especialización de la oferta Hotel Rural Ca’n Tanca: sostenibilidad medioambiental, ecología y desconexión de los medios de comunicación –Hotel Rural Ca’n Tanca es una casa tradicional ibicenca
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> –Turismo rural como una tipología turística consolidada –Oferta limitada de hoteles rurales en la isla de Ibiza –Ibiza como un destino turístico consolidado –Indisponibilidad de suelo para que aparezcan nuevos competidores –Creciente preocupación por el respeto medioambiental –Aislamiento de la sociedad como opción para escapar de la rutina –Hotel Rural Ca’n Tanca como contraposición a la degradación de los recursos naturales de otros hoteles

Fuente: Elaboración propia

5.5. Objetivos de marketing de la empresa

Tabla 4: Objetivos Hotel Rural Ca'n Tanca

Tipos de objetivos	
Empresarial	✓ Obtener un índice de ocupación mínimo del 58% en temporada baja (noviembre-marzo), un índice del 100% en los meses de julio y agosto y un índice mínimo del 86% en el resto de los meses (mayo, junio, septiembre y octubre). El objetivo último es minimizar la estacionalidad.
Comunicación	✓ Obtener 5.000 seguidores en Instagram, 10.000 <i>likes</i> en Facebook y posicionarse en el primer puesto de Google <i>Search</i> con los términos: “Hotel rural Ibiza”, “Hotel rural sostenible Ibiza”. En términos generales, incrementar la notoriedad de marca.

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la premisa de que ambos objetivos persiguen maximizar las ventas, el objetivo empresarial toma como base el índice de ocupación hotelera del 2017 proporcionado por IBESTAT (ver anexo) y propone una distribución de las pernoctaciones anuales para que Hotel Rural Ca'n Tanca no se vea tan afectado por la acusada estacionalidad de Ibiza. De manera lógica, a mayor índice de ocupación, mayores ingresos para el hotel dado que hay más clientes que pagan los respectivos precios de las habitaciones en las que se alojan. Por otra parte, los porcentajes no están escogidos al azar, un 58% representa cuatro habitaciones, un 86% representa seis habitaciones y el 100% son las siete habitaciones de las que dispone el hotel. En cuanto al objetivo de comunicación, cuanto mayor sea el alcance de la empresa, tanto la demanda como el índice de ocupación aumentarán y ante la posibilidad de que la demanda sea más elevada que la oferta, se podrán incrementar los precios de las habitaciones. El número de seguidores en Instagram y de *likes* en Facebook toman como referencia las cifras de Ca Na Xica dado que las cifras de Agroturismo Atzaró son demasiado elevadas para obtenerlas en el corto plazo.

5.6. Estrategias de marketing de la empresa

5.6.1. Estrategias para la obtención de una ventaja competitiva

Como su propio nombre indica, una ventaja competitiva es aquella característica de la empresa que le permite situarse en una posición más favorable que la de sus competidores. Para identificar la ventaja competitiva de una empresa es preciso analizar tanto sus puntos fuertes y débiles como los de la competencia, teniendo en cuenta los factores clave del éxito del sector en el que participan.

En el caso de Hotel Rural Ca'n Tanca, su ventaja competitiva se va a determinar a partir de la siguiente tabla:

Tabla 5: Identificación de la ventaja competitiva

Objetivo Estratégico	Ventaja Competitiva	
	Carácter único del producto percibido por los compradores	
	Costes bajos	
	Todo el mercado	Liderazgo en costes
Segmento específico	Diferenciación	
	Concentración/Especialización	

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1982).

Primeramente, Hotel Rural Ca'n Tanca se dirige a un segmento específico del turista que elige Ibiza como destino de sus vacaciones. Concretamente, su mercado de referencia está formado por las parejas y/o individuales de alto poder adquisitivo cuya necesidad sea alojarse en un hotel en el que puedan desconectar de la rutina y, además estén concienciados con el medioambiente y la ecología. Por otra parte, a diferencia del turismo de sol y playa, el turismo rural no es un tipo de turismo de costes bajos, por lo que Hotel Rural Ca'n Tanca debe diferenciarse de la competencia con un producto único para los compradores. Por consiguiente, la ventaja competitiva es la de **concentración**. Las características del producto se detallarán en el apartado 5.7.1. Variables del marketing-mix.

5.6.2. Estrategias de crecimiento

El crecimiento que ha de experimentar Hotel Rural no puede traducirse en un aumento del número de habitaciones porque según el **Decreto 62/1995** el terreno no es urbanizable. Por ende, el crecimiento de la empresa se ha de entender en términos de índice de

ocupación, especialmente en temporada baja. En otras palabras, Hotel Rural Ca'n Tanca ha de desestacionalizar la demanda e incrementar el número de pernoctaciones anuales.

Solamente se contemplan las estrategias de crecimiento intensivo puesto que las estrategias de crecimiento por integración no encajan con los valores que quiere transmitir la empresa. En el caso de que en lugar de un hotel rural se tratara de un agroturismo, sería interesante una integración vertical hacia atrás para no depender de proveedores del sector alimentario. Por otra parte, la integración horizontal debilitaría la imagen que quiere transmitir el hotel: un lugar auténtico y **único**.

Tabla 6: Matriz de crecimiento intensivo

Mercado	Producto	
	Actual	
	Actual	Nuevo
	Actual	Penetración
	Nuevo	Diversificación

Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1960).

En el apartado de benchmarking se ha comprobado como Ca Na Xica además de un hotel, es un spa y un lugar para realizar celebraciones. En un principio, Hotel Rural Ca'n Tanca no será un establecimiento donde se celebren eventos, la razón de ello se deriva de la finalidad del hotel: desconexión y descanso. Es decir, la empresa objeto de estudio pretende transmitir una imagen de serenidad en la que el único sonido que se escuche sea el de la propia naturaleza. Si se diversifica la oferta y se promociona Hotel Rural Ca'n Tanca como un lugar donde celebrar bodas y eventos, la imagen de paz y tranquilidad desaparece. Por otra parte, es obvio que habrá diferentes medios para que el huésped se relaje: una piscina natural, un *Hamam*... Puesto que se debe satisfacer la necesidad del cliente de la mejor manera posible, pero jamás se le dará el tratamiento de spa como hace Ca Na Xica: "HOTEL & SPA IBIZA". El motivo de esta elección se basa en que **la idea del spa debe ir implícita** en la imagen que transmita Hotel Rural Ca'n Tanca en los diferentes medios de promoción. Estas decisiones junto al desarrollo sostenible y las prácticas ecológicas justifican la elección de **la estrategia de crecimiento de penetración**. Con esta estrategia se pretende desarrollar la demanda global para desestacionalizar y así obtener un mayor rendimiento económico. Además, la atracción de no usuarios a la adquisición del producto es un factor clave para obtener el objetivo planteado.

5.6.3. Estrategias competitivas

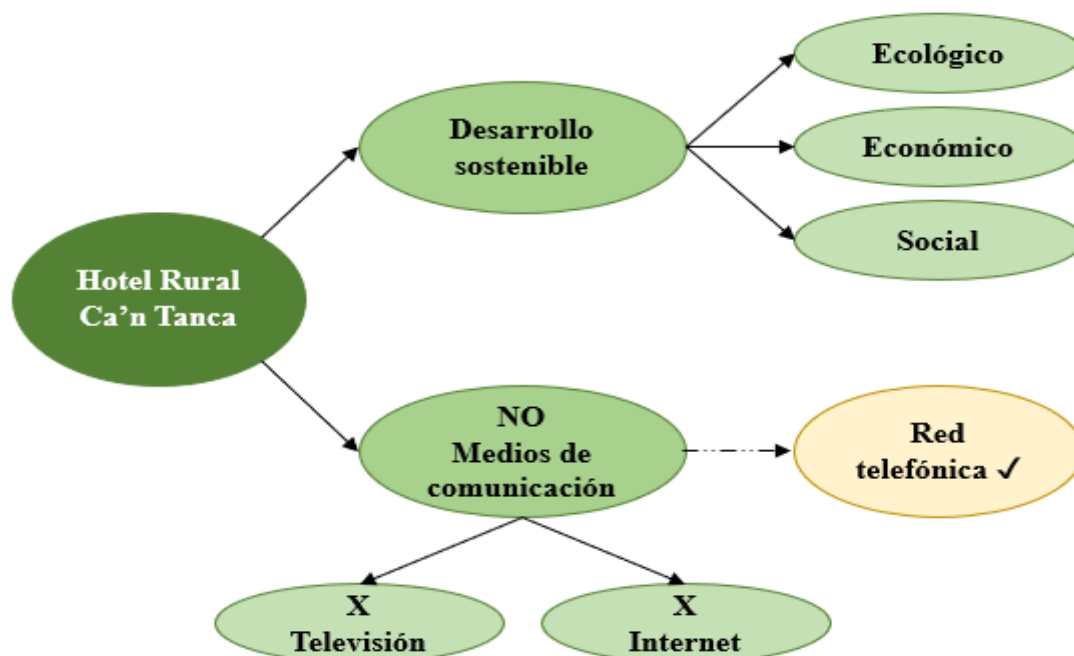
Tabla 7: Estrategias competitivas

Líder	El líder del mercado LP
Retador	Ataca abiertamente al líder
Seguidor	Actúa como seguidor del líder
Especialista	Especialista en un pequeño segmento CP

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Singh (1981)

La estrategia competitiva que Hotel Rural Ca'n Tanca adoptará es la de **especialista**. Como se ha comentado anteriormente, será un hotel rural que se centrará en dos conceptos: el desarrollo sostenible y el desuso de los medios de comunicación en su oferta:

Gráfico 22: Oferta Hotel Rural Ca'n Tanca



Fuente: Elaboración propia

Como se puede comprobar en el Gráfico 22, la oferta se adaptará a un grupo objetivo muy concreto: el turista rural que busque desconectar de la cotidianidad en un

establecimiento sostenible en sus tres ámbitos, especialmente en el **ecológico**. Con esta medida se pretende captar un nicho de mercado que represente un beneficio económico suficiente y que tenga un potencial de crecimiento. Para que el servicio de Hotel Rural Ca'n Tanca sea difícil de imitar, los contratos de exclusividad con los proveedores de alimentación con el certificado de producto ecológico serán una barrera de entrada defendible.

Hotel Rural Ca'n Tanca es una oferta diferente al panorama actual de hoteles rurales/agroturismos que hay en Ibiza, el objetivo es mantener esta especialización a largo plazo sin entrometerse en la dinámica de hoteles como Ca Na Xica o Agroturismo Atzaró. A largo plazo, Hotel Rural Ca'n Tanca aspira a ser un referente del turismo responsable y un **destino** indispensable para el turista rural ecológico. En otras palabras, el objetivo de Hotel Rural Ca'n Tanca es ser un **líder** en su especialización en el **ámbito internacional**.

5.6.4. Estrategias de innovación

La innovación no es más que el proceso por el cual se mejora la posición competitiva de la empresa con tal de ofrecer un servicio **diferente** o **innovador**. En este sentido, la estrategia de innovación que Hotel Rural Ca'n Tanca se ha planteado es aquella basada en la Naturaleza. No obstante, esta medida no tiene que ser entendida de una manera estática en la que simplemente es una casa situada en un entorno natural, se le tiene que dar un enfoque que provoque un **valor añadido** a la empresa, capaz de apelar a las emociones del cliente como ninguna otra empresa lo hace. En otras palabras, el tratamiento que se le tiene que dar a la Naturaleza tiene que ser capaz de **posicionar** Hotel Rural Ca'n Tanca en el mercado.

Por otra parte, hay un proceso innovador en la segmentación del mercado por el cual Hotel Rural Ca'n Tanca se dirige a un turista rural ecológico, es decir, al “green market”. Para fidelizar a este segmento del mercado es preciso que Hotel Rural Ca'n Tanca innove en su manera de ofrecer el servicio de tal manera que no sea una mera experiencia turística, sino una experiencia que contribuya a la **autorrealización** de un cliente concienciado con el medioambiente. Por ejemplo, en la restauración se ha de servir un producto ecológico, es decir, un producto respetuoso con el medioambiente que consigue preservar al máximo los recursos naturales. Sin embargo, igual de importante es **saber comunicar** las prácticas sostenibles que diferencia a la empresa de la competencia.

La experiencia turística es un período de **ruptura** en el que Hotel Rural Ca'n Tanca debe intervenir para satisfacer las altas expectativas que tiene el turista rural ecológico. El objetivo es apelar a las emociones del cliente y que sienta que su estancia ha contribuido a una mejora de su salud gracias al entorno natural y los diferentes servicios que se ofrecen: escenario para yoga, un *Hammam*, piscina natural...

La innovación en turismo no implica necesariamente una gran inversión económica, sino que se origina gracias al conocimiento, la confianza y la capacidad de adaptación. En este sentido, Hotel Rural Ca'n Tanca contratará a **personal profesionalizado** que se identifique con la filosofía de la empresa e incremente su valor añadido. Para ello será necesario que los canales de comunicación de la empresa sean bidireccionales y se tenga en cuenta la opinión de todos los grupos de interés.

En cuanto al proceso creativo se diseñará un logo:

Figura 2: Logo empresarial



Fuente: Elaboración propia

Como se puede comprobar en la Figura 2, se trata de un logo sencillo que pretende resaltar que es un hotel cuya finalidad es que el cliente se relaje en un entorno sostenible con el medioambiente. El blanco representa el color típico de la cultura ibicenca que está presente tanto en las casas como en la vestimenta tradicional. Además, es un color que simboliza pureza y encaja perfectamente con la idea de desconexión. Por otra parte, el marrón que simboliza la naturaleza será, junto al blanco, el color principal del hotel el cual se encuentra rodeado de bosque. El marrón también representa la madera que es un elemento imprescindible en las casas tradicionales ibicencas, especialmente en la construcción del techo.

Para preservar el **carácter único** de Hotel Rural Ca'n Tanca será necesario el registro del nombre y la marca en la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO). De esta manera se impide que terceras personas puedan comercializar

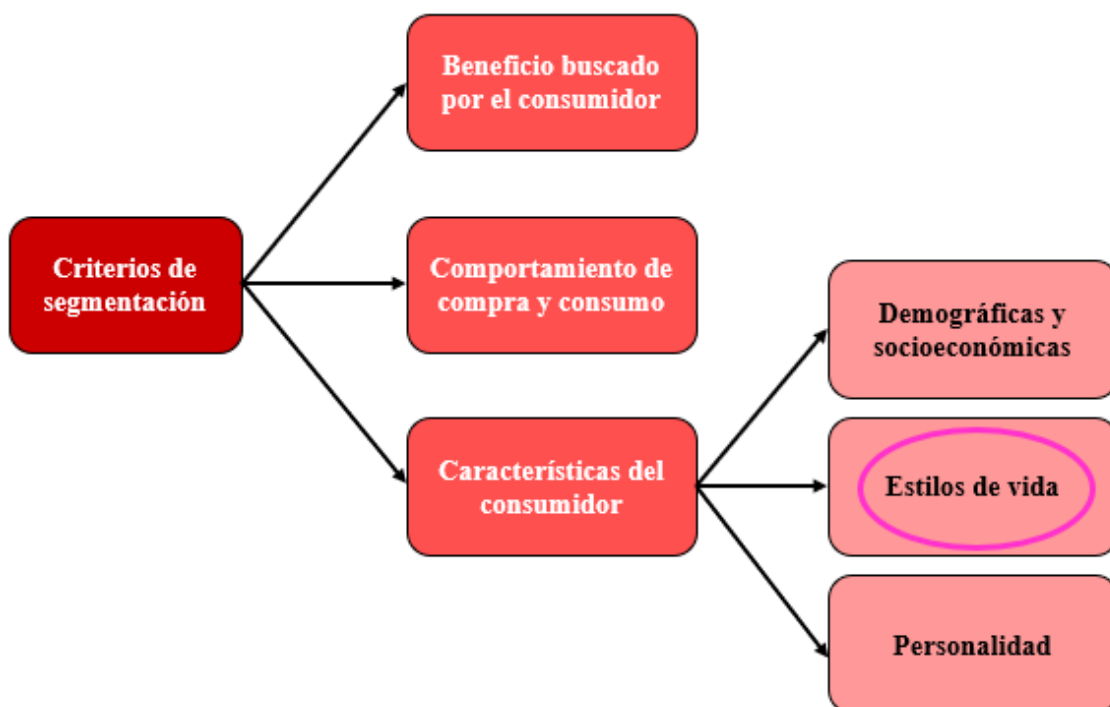
productos idénticos o similares con la misma marca o utilizando una parecida que pueda crear confusión y afectar a la reputación del hotel original.

5.6.5. Estrategias de segmentación y posicionamiento

Para diferenciarse de la competencia, Hotel Rural Ca'n Tanca se especializa en un segmento de la demanda con unas necesidades e intereses similares mediante el cual es posible establecer una oferta **única**. Dada esta circunstancia, es posible desarrollar programas de marketing que se adapten a las necesidades del consumidor.

Para realizar el proceso de segmentación se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

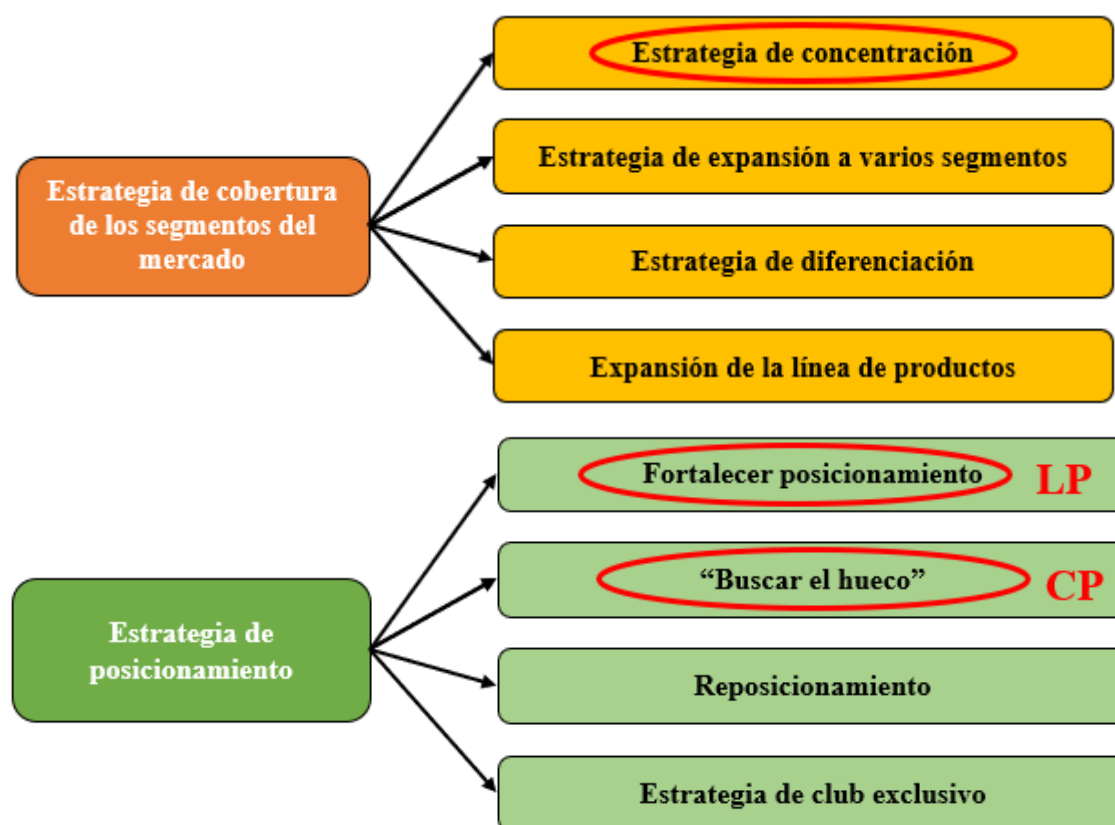
Gráfico 23: Criterios de segmentación



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (1995)

Como se comprueba en el Gráfico 23, Hotel Rural Ca'n Tanca se decanta por las características del consumidor, concretamente el **estilo de vida**. La empresa objeto de estudio articula su oferta de tal manera que se complemente con los intereses y actividades que ejerce el cliente en su día a día. En otras palabras, el objetivo es proporcionar un alojamiento turístico que permita seguir con el mismo estilo de vida sostenible del cliente, independientemente de que no se encuentre en su entorno habitual. En este sentido, se habla de alimentación ecológica, uso de energías renovables, respeto medioambiental...

Gráfico 24: Estrategias de cobertura y posicionamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler. (1995)

En cuanto a la **estrategia de cobertura de los segmentos del mercado** Hotel Rural Ca’n Tanca desarrollará una **estrategia de concentración** tanto en el corto como en el largo plazo. El motivo de haber elegido esta estrategia se debe a las características del producto. Hotel Rural Ca’n Tanca es un alojamiento muy específico de capacidad limitada que se debe especializar en un segmento ya que una expansión de la línea de productos o a varios segmentos, provocaría un efecto solapamiento que impediría identificar el objetivo final de la empresa. En cuanto a la estrategia de diferenciación, el hecho de adaptar la oferta para que satisfaga las necesidades de varios segmentos amenaza esa especialización en el “green market” que permite obtener una ventaja competitiva.

En cuanto a la **estrategia de posicionamiento**, a corto plazo será esencial buscar una forma diferente de ofrecer el servicio y que además sea viable, es decir, que tenga el suficiente número de clientes potenciales. Por ejemplo, en Ibiza los hoteles rurales o agroturismos son casas ubicadas en la naturaleza que te hacen desconectar de la realidad, pero ninguno de ellos promueve una visión completa del desarrollo sostenible en su servicio. Finca Can Martí destaca que ofrece alimentación ecológica que se cultiva en su propio huerto, pero es un producto sin certificación ecológica y no promueven otros

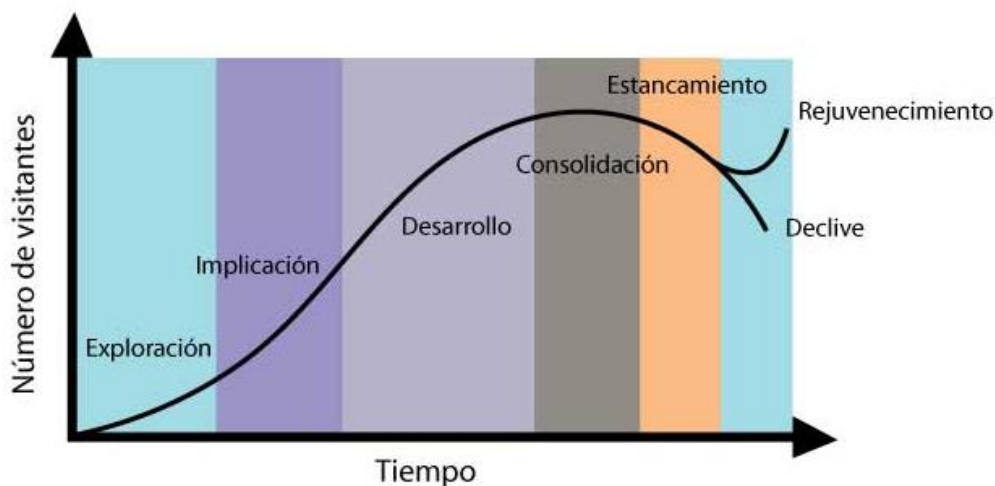
elementos asociados a la sostenibilidad como puede ser el uso de materiales biodegradables, paneles solares... En otros términos, los establecimientos rurales de Ibiza compiten por ver quien tiene el paisaje más idílico de la isla. En este contexto, hay un hueco en el que además de destacar el paisaje idílico, es positivo complementarlo con prácticas sostenibles que te diferencie de la competencia y atraiga a un segmento en pleno crecimiento.

A largo plazo la estrategia de posicionamiento será la de **fortalecimiento** porque el Hotel cuenta con la ventaja de ser el primero en la mencionada especialización y siempre que cuente con los recursos necesarios, le será más sencillo fortalecer su imagen en la mente del consumidor y consecuentemente, minimizar los ataques de la competencia.

5.6.6. Estrategias de desinversión

La caída de la demanda de un destino turístico puede ser de dos tipos: **coyuntural** o **estructural**. La primera puede deberse al terrorismo, enfermedades, desastres naturales... En cambio, la segunda tiene una relación directa con la fase de declive de la Teoría del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos de Richard Butler.

Gráfico 25: Ciclo de vida de los destinos turísticos



Fuente: Butler (1980)

El declive de Ibiza como destino turístico podría deberse a diversos motivos como la pérdida de exclusividad por la aparición de nuevos destinos que compiten en precio, la degradación de los recursos, la masificación... Si Ibiza entrara en declive y se produjera una disminución sostenida en el tiempo de los beneficios en el sector turístico, Hotel Rural

Ca'n Tanca se decantaría por la **estrategia de eliminación** ya que se trata de un producto inseparable dependiente de su ubicación.

En una primera fase se tendría que identificar el gap existente entre el beneficio esperado y el beneficio real. En el caso de que hubiera una brecha significativa, se tendrían que analizar los elementos que han propiciado esta situación para determinar si es una debilidad de la empresa o del sector. Por tanto, variables tales como el índice de ocupación y la demanda turística esclarecerán las causas del problema. Si se comprueba que el problema es interno, se llevarán a cabo medidas correctoras para mejorar la situación. En el supuesto de que las medidas correctoras no hayan revertido la situación o que el problema sea del destino turístico en sí, se tendrá que llevar a cabo la **ejecución de la eliminación**.

Hotel Rural Ca'n Tanca es una empresa de servicios que depende de la llegada de turistas a Ibiza, por lo que en el momento que aparezcan señales de declive del destino turístico, la opción será la **venta** ya sea en calidad de vivienda personal o en calidad de empresa.

5.7. Programas de acción y presupuestos

5.7.1. Variables del marketing-mix

Figura 3: Marketing-mix



Fuente: Elaboración propia a partir de McCarthy (1960)

❖ **Product**

La variable producto se va a analizar según los aspectos estructurales y los aspectos no estructurales de Hotel Rural Ca'n Tanca.

ASPECTOS ESTRUCTURALES

El proyecto de Hotel Rural Ca'n Tanca parte de una casa tradicional ibicenca que consta de tres edificios: la casa principal (Edificio 1), un corral (Edificio 2) y un garaje anexo a otro corral (Edificio 3):

Figura 4: Ca'n Tanca (1)



Fuente: Elaboración propia a partir de Google maps

El método para establecer el producto será de la siguiente manera: se realizará un análisis por **edificios** para determinar la distribución final de la empresa. En el caso del Edificio 1, se presentará un plano actual elaborado por un arquitecto para que sirva como contraste de los cambios que se efectuarán, los cuales quedarán plasmados en un plano no profesional. Para diferenciar el momento actual del momento futuro, los planos relacionados con la casa se titularán: Ca'n Tanca; y los planos relacionados con el hotel se titularán: Hotel Rural Ca'n Tanca. Las líneas rojas significarán el acceso a cada habitación.

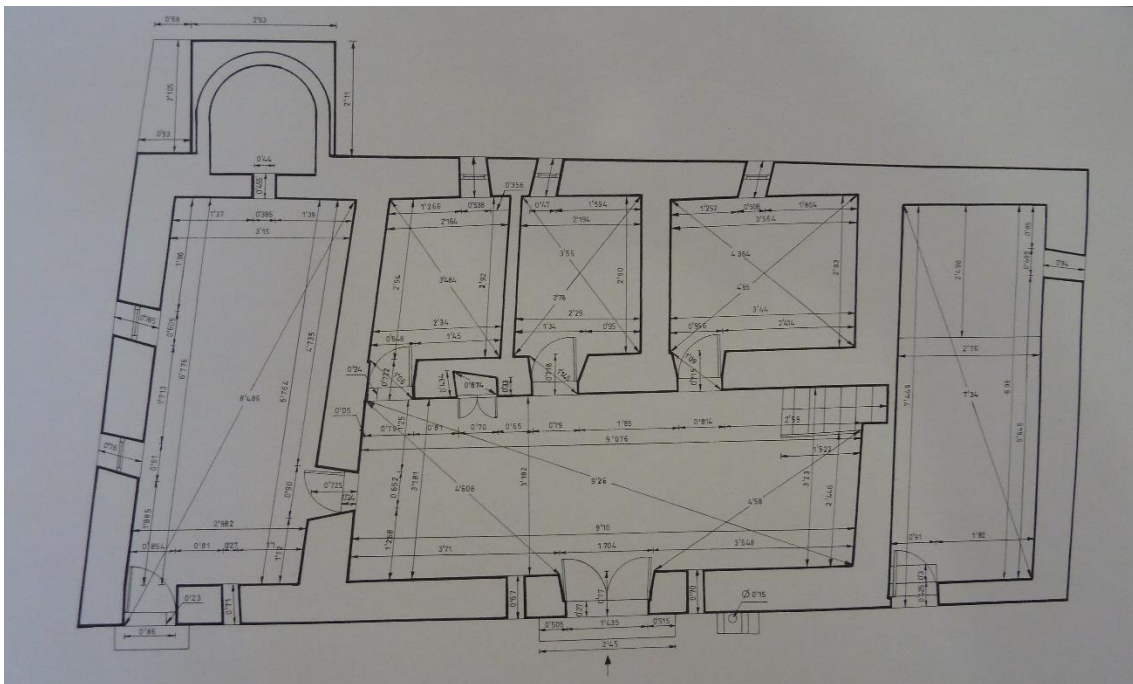
En primer lugar, se determinará la distribución del Edificio 1:

Figura 5: Ca'n Tanca (2)



Fuente: Propia

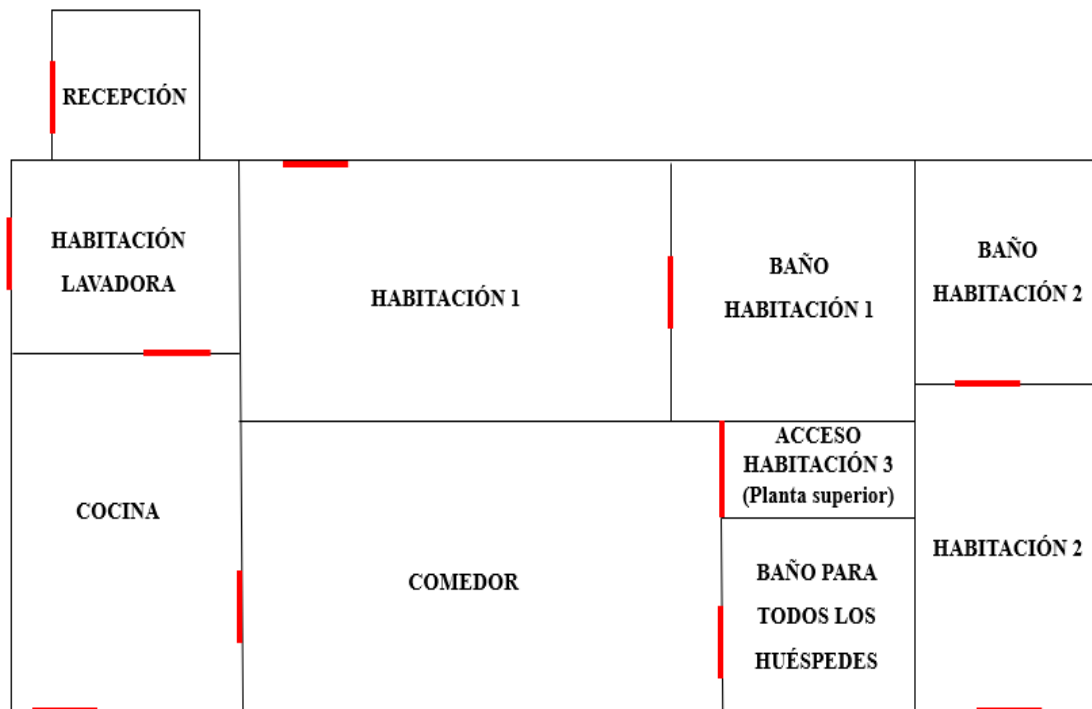
Figura 6: Ca'n Tanca (3)



Fuente: Propia

Como se puede comprobar en la Figura 6, la planta baja de Ca'n Tanca consta de 6 salas y un horno de pan (parte superior izquierda). La planta baja del Edificio 1 se adaptará para que haya dos habitaciones con un baño cada una, una cocina, una recepción, una habitación para la lavadora, secadora... Un comedor y un baño accesible para todos los huéspedes:

Figura 7: Hotel Rural Ca'n Tanca (1)



Fuente: Elaboración propia

La recepción se localizará en el horno ya que es una construcción anexa al Edificio 1 de tamaño suficiente. Además, es independiente en el sentido de que se encuentra apartada de las habitaciones y no interfiere en la distribución del Edificio 1. En la recepción se realizarán las actividades de atender a los clientes a su llegada, entrega de llaves, explicar los servicios del hotel, solucionar problemas... Es decir, será el punto de referencia del cliente en caso de duda.

Figura 8: Ca'n Tanca (4)



Fuente: Propia

[illegible]

Como se comprueba en la Figura 9, la planta superior del Edificio 1 solamente cuenta de dos habitaciones separadas por un tabique a las que se accede por unas escaleras indicadas en la Figura 7. Ambas habitaciones se convertirán en una solo con baño propio:

<p>PLANTA BAJA</p>	<p>BAÑO</p> <p>HABITACIÓN 3</p>
	<p>HABITACIÓN 3</p>

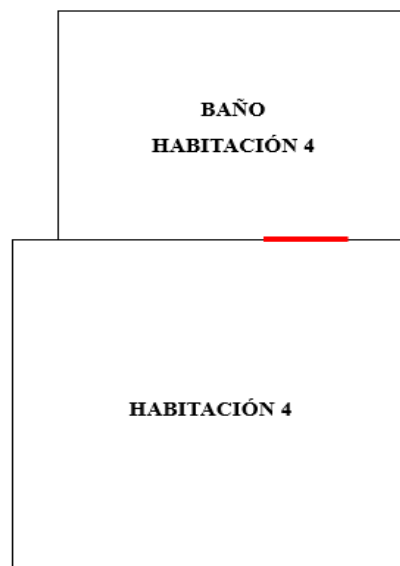
En segundo lugar, a falta de planos arquitectónicos, se determinará directamente la distribución final del Edificio 2 que solamente contendrá una habitación y su correspondiente baño.

Figura 11: Ca'n Tanca (6)



Fuente: Propia

Figura 12: Hotel Rural Ca'n Tanca (3)



Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, a falta de planos arquitectónicos, se determinará directamente la distribución del Edificio 3 que contendrá tres habitaciones:

Figura 13: Ca'n Tanca (7)



Fuente: Propia

Figura 14: Hotel Rural Ca'n Tanca (4)

BAÑO HABITACIÓN 7	BAÑO HABITACIÓN 6	HABITACIÓN 6
	BAÑO HABITACIÓN 5	HABITACIÓN 5
HABITACIÓN 7		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede comprobar en la Figura 14, el acceso a las habitaciones está distribuido de tal manera que no influya en las relaciones entre los propios huéspedes.

Una vez realizada la distribución de los tres edificios hay que señalar que todas las habitaciones tendrán solamente una cama de matrimonio y el precio dependerá tanto de la ubicación como del tamaño de la habitación. Para transmitir los valores de una empresa ecológica, en las habitaciones y en los baños predominará una decoración minimalista en la que el protagonista será el blanco y la madera. Para visualizar este concepto, se toma un ejemplo de una habitación de Atzaró y un baño de Finca Ca'n Martí:

Figura 15: Ejemplo habitación



Fuente: Atzaró

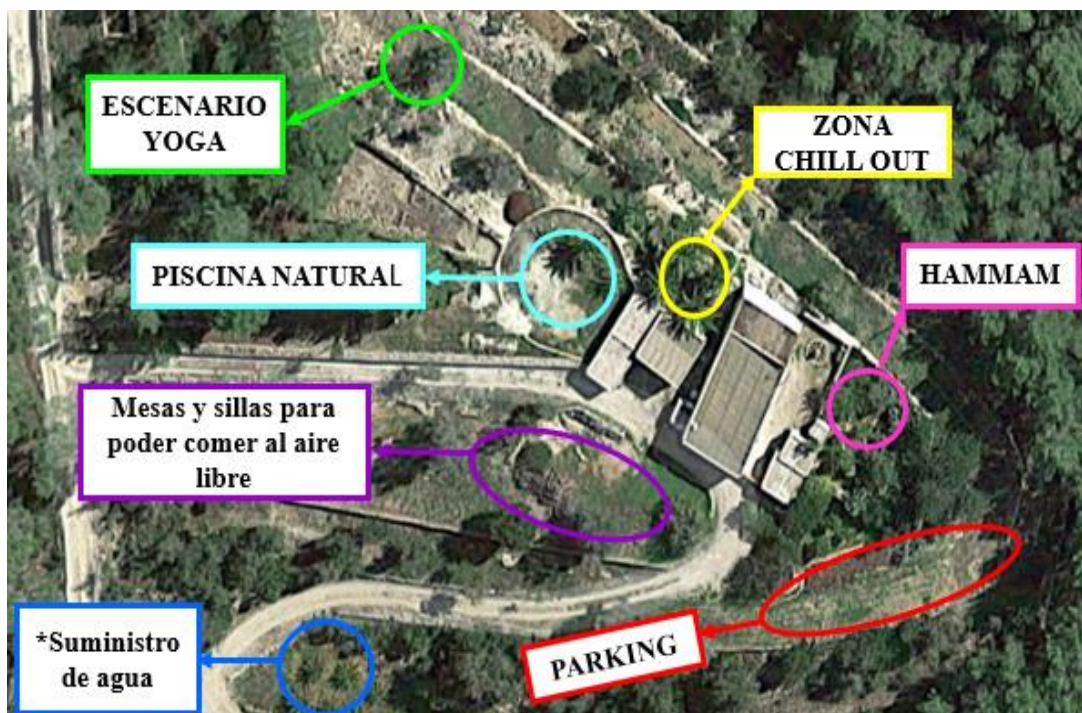
Figura 16: Ejemplo baño



Fuente: Finca Ca'n Martí

Finalmente, la infraestructura relacionada con los servicios complementarios de Hotel Rural Ca'n Tanca se va a distribuir de la siguiente manera:

Figura 17: Distribución infraestructura de servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de Google maps

Como se puede comprobar en la Figura 17, cada elemento está prudentemente separado para que la experiencia sea más personal e intensa. La zona *chill out* estará rodeada de palmeras, entonces la ubicación de la piscina no será ningún inconveniente. En cuanto al suministro de agua, se tendrá que contratar a una empresa que realice una perforada en el lugar señalado que, según expertos, es el lugar más proclive para encontrar agua. En el anexo, para que se tenga una idea menos abstracta, se compartirán imágenes de la ubicación y las características de los elementos.

ASPECTOS NO ESTRUCTURALES

En cuanto al servicio de **restauración**, habrá desayuno, comida y cena siempre que se contrate el servicio correspondiente. La comida estará adaptada a los intereses del cliente, pues en la carta se propondrá tanto el menú vegetariano como el vegano. Por otra parte, el proveedor principal de los alimentos será la empresa Bioeivissa Natural SL, una empresa familiar que vende al por mayor productos ecológicos de distinta índole: aceite, leche, verdura, fruta... No obstante, para que Hotel Rural Ca'n Tanca sea fiel a la cultura ibicenca, se comprará el pan típico ibicenco (*pa pagès*) a Forn Can Coves, una empresa familiar cuyos productos, procedentes de la isla, constan de una gran calidad y están hechos con ingredientes totalmente sanos y naturales.

En la oferta de **desconexión** (relajación) se incluirá un servicio de masaje que, siguiendo el ejemplo de Finca Ca'n Martí, ofrecerá una variedad de masajes tradicionales y relajantes como el Shiatsu, Ayurveda y masajes tailandeses. El sitio en el que se realice el servicio dependerá del cliente y puede ser en la propia habitación o en cualquier lugar de la parcela propiedad del hotel, siempre y cuando no interfiera con el resto de actividades. En el supuesto de que el masaje se realice en el exterior, el hotel contará con una pérgola cubierta de fácil transporte. Obviamente los productos utilizados durante el masaje serán naturales y con certificación ecológica. Burbujas de Ibiza, una empresa que se define como “un proyecto artesano de cosmética natural que nace en la isla y que se caracteriza por su compromiso con la calidad y su respeto al medio ambiente” será el encargado de suministrar tanto los productos para los masajes como los **jabones** y esponjas de los baños del hotel. Desde otro punto de vista, en la desconexión se incluye el desuso de los medios de comunicación como la televisión o Internet porque el producto Hotel Rural Ca'n Tanca se basa en la evasión de la realidad a través de un contacto con la naturaleza.

Finalmente, para el uso de **energías renovables** se utilizará una fuente de energía no contaminante: Producción solar fotovoltaica (placas solares).

❖ Price

Para establecer los precios de Hotel Rural Ca'n Tanca se van a tener en cuenta tanto los precios de las habitaciones de Finca Ca'n Martí (ver Tabla 2) como los índices de precios de alojamientos rurales proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística. No obstante, a la hora de fijar los precios, se ha de tener en cuenta que las suites de Finca Ca'n Martí varían entre los 35m² y 40m², y la superior y master suite rondan los 90m². En contrapartida, las habitaciones de Hotel Rural Ca'n Tanca variarán entre los 16m² y los 40m².

Tabla 8: Índice de precios alojamientos rurales Islas Baleares 2017

Meses	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Precio (€)	113	119	121	107	128	141	147	145	139	122	112	102

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Como se puede comprobar en la Tabla 8, hay una clara estacionalidad en la demanda pues influye en la fijación de precios: los precios de julio y agosto son los más elevados. En consecuencia, los precios de Hotel Rural Ca'n Tanca dependerán de los meses del año con tal de maximizar el beneficio.

Tabla 9: Precios Hotel Rural Ca'n Tanca enero, febrero, marzo, abril, noviembre y diciembre

Régimen de alojamiento	SA*	AD**	MP***	PC****
Habitación 1	115€	135 €	165 €	195 €
Habitación 2	135€	155 €	185 €	215 €
Habitación 3	140€	160 €	190 €	220 €
Habitación 4	170€	190 €	220 €	250 €
Habitación 5	110€	130 €	160 €	190 €
Habitación 6	110€	130 €	160 €	190 €
Habitación 7	140€	160 €	190 €	220 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Precios Hotel Rural Ca'n Tanca mayo, junio, septiembre y octubre

Régimen de alojamiento	SA*	AD**	MP***	PC****
Habitación 1	145€	165 €	195 €	225 €
Habitación 2	165€	185 €	215 €	245 €
Habitación 3	170€	190 €	220 €	250 €
Habitación 4	200€	220 €	250 €	280 €
Habitación 5	140€	160 €	190 €	220 €
Habitación 6	140€	160 €	190 €	220 €
Habitación 7	170€	190 €	220 €	250 €

Fuente: Elaboración propia**Tabla 11:** Precios Hotel Rural Ca'n Tanca julio y agosto

Régimen de alojamiento	SA*	AD**	MP***	PC****
Habitación 1	195€	215 €	245 €	275 €
Habitación 2	215€	235 €	265 €	295 €
Habitación 3	220€	240 €	270 €	300 €
Habitación 4	250€	270 €	300 €	330 €
Habitación 5	190€	210 €	240 €	270 €
Habitación 6	190€	210 €	240 €	270 €
Habitación 7	220€	240 €	270 €	300 €

Fuente: Elaboración propia

*Sólo alojamiento

**Alojamiento y desayuno

*** Media pensión (alojamiento, desayuno y una comida)

****Pensión completa (alojamiento, desayuno, comida y cena)

La variación de precio entre las habitaciones no se ha asignado de manera aleatoria, sino que se basa en diferentes variables:

- El tamaño de las habitaciones.
- La ubicación de las habitaciones: al lado de la piscina, en la propia casa tradicional...
- Si es una habitación aislada (habitación 4) o se localiza en el mismo edificio junto a otras.
- Si se localiza en la planta baja o superior (habitación 3).
- Si desde la propia habitación se puede contemplar el paisaje.

- Si la habitación se localiza en una construcción tradicional o no (garaje reconvertido)

Por otra parte, el precio del servicio **masaje** dependerá del tiempo y de si se realiza en la habitación o en el exterior, en cuyo caso se tendrá que transportar la pérgola cubierta.

Tabla 12: Precio servicio masaje

Tiempo	30 minutos	45 minutos	60 minutos
Interior	30€	45€	60€
Exterior	40€	55€	70€

Fuente: Elaboración propia

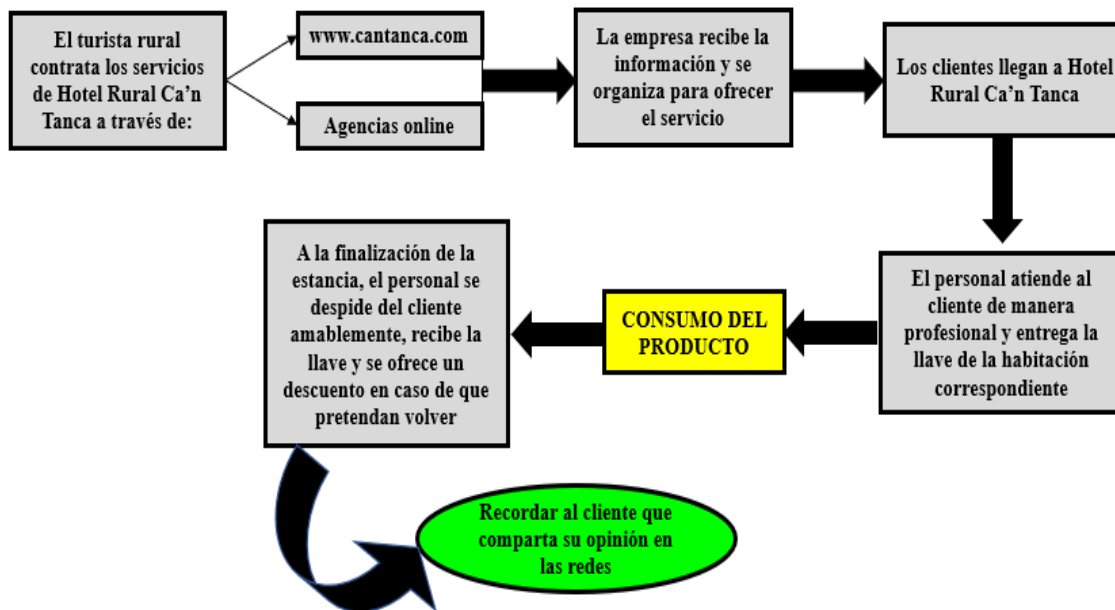
❖ Place

Esta variable del marketing-mix consiste en poner el producto a disposición del consumidor final. Una limitación de los alojamientos turísticos es que se consumen en el mismo lugar en el que se ubican, es decir, el cliente **necesariamente** debe movilizarse hasta el producto para satisfacer sus necesidades. En tal caso, se ha de dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Dónde Hotel Rural Ca'n Tanca se pone a disposición del cliente? Anteriormente se ha indicado que el pago debe ser por anticipado porque el dinero no ha de intervenir en la propia experiencia del cliente, ha de ser una desconexión total de la realidad. En este sentido, el propio establecimiento no interviene en la distribución, por lo que la distribución se dividirá en dos partes: agencias online y la propia página web. Dependiendo del tipo de distribución, la empresa se decantará por una estrategia **push** o **pull**.

En el caso de agencias online, Hotel Rural Ca'n Tanca estará a disposición del cliente en plataformas como Booking o Expedia. En esta opción se establecerá una estrategia push en la que el canal sirva como instrumento para promover el producto. Es decir, el objetivo principal será la venta del producto, pero complementariamente se promocionará el negocio gracias al impacto que tienen los medios mencionados en la decisión de compra del cliente potencial. No obstante, estas plataformas no están exentas de limitaciones ya que hay que pagar una comisión **sobre impuestos**. Según señala Pablo Delgado, CEO de Mirai, la comisión de Booking es en realidad del 16,5% porque Booking comisiona sobre el PVP, IVA incluido que el hotelero repercute a Hacienda, y no sobre la base imponible. De igual manera ocurre con Expedia pero su comisión se sitúa entre el 24,2% y el 34,2%.

En cuanto a la página web se llevará a cabo una estrategia pull, es decir, la página web será un canal promocional con el objetivo de fomentar por sí mismo la demanda del producto y la compra podrá realizarse en la propia web. Es decir, en este canal de distribución el objetivo principal es la promoción que influirá en la decisión de compra del consumidor. A modo de inconveniente, el alcance de la página web será muy reducido comparado con el que se puede obtener con plataformas como Booking.

Gráfico 26: Esquema del servicio



Fuente: Elaboración propia

❖ Promotion

En la actualidad la sociedad está experimentando una revolución industrial cuya consecuencia es la **cuarterización** de la industria, es decir, la tecnología es el pilar que conecta todas las actividades económicas. Por otra parte, la finalidad de la promoción es comunicar, informar y **persuadir** al cliente sobre la empresa y el producto que vende. Por lo tanto, Hotel Rural Ca'n Tanca prescindirá de los medios tradicionales de comunicación y se centrará en el contenido digital, concretamente en: **Facebook, Instagram, web y SEO-SEM**.

En las plataformas de Facebook e Instagram se va a establecer la siguiente distribución:

Tabla 13: Distribución del contenido en redes sociales

Imagen	Texto	Video
50%	10%	40%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede comprobar en la Tabla 13, en las redes sociales el video tendrá un porcentaje bastante alto puesto que es una manera de transmitir información más **interactiva y personal** con la que el cliente potencial se puede identificar.

FACEBOOK

La empresa aspira a conseguir una imagen consolidada en el mercado y un alto índice de ocupación, por lo que una página de Facebook será indispensable en la empresa pues es la red social con más usuarios en el mundo occidental. La manera de administrar la página de Facebook consistirá en compartir posts sobre el alojamiento en sí, la desconexión, el desarrollo sostenible e Ibiza para que el posible consumidor comprenda la razón de ser de la empresa y se sienta **identificado** con ella. Sin embargo, Hotel Rural Ca'n Tanca no pretende comunicarse de manera tan distante, sino que el **contacto personal** es fundamental para captar la atención del grupo objetivo. Para ello, los comentarios, los *likes* y el Facebook Messenger son una herramienta que proporcionan **seguridad y confianza**.

En tres meses, la empresa quiere mantener conversaciones con cincuenta clientes potenciales e incrementar mensualmente los *likes* en un 10%. Para conseguir este objetivo es preciso conocer al mercado de referencia anteriormente analizado y así, la empresa es capaz de identificar las necesidades y comunicar a través de Facebook que **se pueden satisfacer** si el producto es comprado.

Tras esta primera etapa, se creará una página denominada “Hotel Rural Ca'n Tanca” y tendrá una breve descripción del producto en la sección de información. La imagen de perfil será el logo del hotel, pero la portada mostrará cómo la sostenibilidad, la desconexión y la cultura quedan plasmados en una misma imagen. Por ejemplo, se podría mostrar una persona practicando yoga en el escenario habilitado para ello, mientras de fondo queda expuesta la casa tradicional ibicenca rodeada de naturaleza.

Para incrementar las reservas mediante Facebook, se situará un botón en el inicio de la página que redirigirá al cliente a la página web oficial en la que se podrá realizar el **pago por anticipado**. La página de Facebook contendrá información sobre horario de apertura, localización y contacto como el email o el número de teléfono. Además, todas

las plataformas online estarán **interrelacionadas** en el sentido de que Facebook te dirigirá tanto a la web como a Instagram y viceversa.

Una vez creada la página de Facebook, se ha de administrar el grupo objetivo al que se dirigirá la empresa. Para llevar a cabo esta acción, se puede pedir a clientes fidelizados que le den *like* a la página y así la empresa será visible para su grupo de amigos que pueden tener, en un alto porcentaje, los mismos intereses que el cliente en cuestión. Por otra parte, el uso selectivo de hashtags también permitirá delimitar el mercado de referencia: #Sustainability, #Relax, #Ibiza, #Greentourism...

Una vez establecidos los requisitos creativos de la página de Facebook, es preciso abordar la cuestión de la distribución de contenido. La finalidad es ofrecer un **contenido variado** por el que el cliente potencial esté constantemente visitando la página para estar actualizado. La razón de no tener en cuenta Twitter se debe a que el hotel rural transmite emociones a través de elementos visuales y no a través de mensajes. Por ello, la influencia del texto en las redes sociales se prevé que sea solamente del 10%. Entonces, en la página de Facebook de Hotel Rural Ca'n Tanca predominarán imágenes y videos que transmitirán los valores de la empresa.

Tabla 14: Ejemplos de videos e imágenes

	Videos	Imágenes
Alojamiento	Enseñar cómo son las habitaciones a cámara lenta y con una música relajante de fondo.	Mostrar la parte exterior del hotel desde las perspectivas que más le favorezcan
Desconexión	Grabar a una persona nadando a primera hora de la mañana en la piscina natural (sin añadir música)	Fotografiar a una persona realizando yoga en el escenario en plena puesta de sol.
Sostenibilidad	Grabar el hotel con un dron a “vista de pájaro” para que sea visible la adaptación al entorno natural y los paneles solares.	Fotografiar los productos ecológicos de la empresa: alimentos, jabones...
Ibiza	Grabar calas alejadas del ruido turístico	Fotografiar recursos naturales simbólicos: Es Vedrà, Es pla de Corona...

Fuente: Elaboración propia

Como se puede comprobar en la Tabla 14, la finalidad de Facebook es que el grupo objetivo vea reflejado sus intereses en Hotel Rural Ca'n Tanca y que influya en su decisión de compra hasta tal punto que se convierta en una **atracción turística** per se. No obstante, esta atracción turística ha de minimizar la estacionalidad de Ibiza, por lo que en temporada baja se podría realizar una campaña dirigida a la tercera edad.

Por último, la página de Facebook tendrá un carácter dinámico en el sentido de que se compartirán imágenes y videos de manera frecuente, y las preguntas o dudas del cliente serán contestadas **de inmediato** mediante respuestas a comentarios o por Facebook Messenger.

INSTAGRAM

El contenido publicado en Facebook será publicado en Instagram también. No obstante, hay que tener en cuenta algunas limitaciones como el hecho de que los videos en Instagram no pueden exceder el minuto, por lo que los videos originales tendrían que adaptarse de tal manera que se transmitiera el mensaje pretendido.

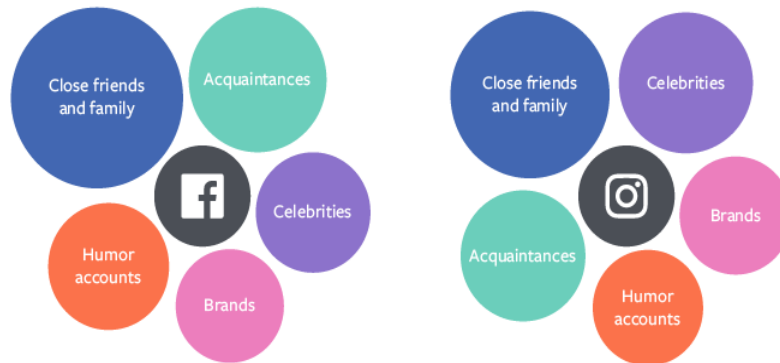
La diferencia entre Instagram y Facebook es que este último tiene un carácter más familiar y privativo. En cambio, Instagram es una plataforma en el que se suele proyectar la vida personal a través de las *instastories* y en la que el usuario se transporta a otros lugares gracias a las imágenes publicadas.

Según una encuesta de Facebook realizada en el 2016 por usuarios de 18 a 64 años procedentes de Australia, Brasil, Francia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos que usaban Facebook e Instagram al menos una vez por semana, se obtuvo el siguiente resultado:

Figura 18: Diferencias entre Facebook e Instagram

Similar content captures different levels of attention

Types of content people surveyed say they interact with most on Facebook and Instagram



Fuente: Facebook

Como se puede comprobar en la Figura 18, en Instagram tienen una mayor relevancia los *influencers* ya que esta plataforma permite un contacto más directo y personal. En esta red social Hotel Rural Ca'n Tanca puede obtener beneficio publicando fotos con estética, hashtags y contratando a influencers con los que el mercado de referencia se identifique. De este modo, los clientes potenciales tendrán una primera toma de contacto que captará su atención pues es un establecimiento que se adapta a sus intereses.

Por otra parte, las *instastories* dan la opción de transmitir una imagen más personal a los seguidores porque su instantaneidad conlleva un **carácter informal** con el que se pueden identificar.

En definitiva, mientras que Facebook sería la plataforma formal en su contenido, la finalidad de Instagram sería presentar un carácter más espontáneo y personal para interactuar con el cliente. Las imágenes simplemente serían una carta de presentación para demostrar la estética del lugar.

SEO-SEM

El objetivo del SEO es realizar cambios en la página web para mejorar su posición en los buscadores. En cambio, el SEM es la promoción de una web en los buscadores mediante el uso de anuncios de pago y el objetivo es dar visibilidad inmediata a la web. El SEO-SEM es una herramienta imprescindible para posicionarse entre las primeras opciones de compra del cliente potencial, por lo que se va a contratar a una empresa especialista en marketing turístico como es Naranjatec.

La página www.cantanca.com tendrá un diseño limpio en el que predominará un blanco hueso con retoques color madera y se complementará con imágenes del hotel de gran estética. Además, será una web multi idioma disponible en castellano, inglés, alemán, italiano y francés. En la página de inicio aparecerá una breve descripción de la historia del hotel y la definición justificada de su razón de ser: desarrollo sostenible, desconexión (no Internet) ... Los apartados se distribuirán de la siguiente manera:

- El apartado nº1 se titulará: **Habitaciones**, y se mostrarán fotos de cada habitación con una breve descripción y su precio.
- El apartado nº2 se titulará: **Desconexión**, y se mostrarán fotos de la piscina natural, del escenario de yoga, del *hammam* y de, servicio de masaje con sus respectivas descripciones.
- El apartado nº3 se titulará: **Sostenibilidad**. Se incluirá el servicio de restauración en el que se resaltará el uso de alimentos con certificación ecológica. Por otra parte, se hará hincapié en el uso de productos ecológicos (jabones), la adaptación al entorno y el uso de energías renovables.
- El apartado nº4 se titulará: **Ibiza**, y se ahondará en los aspectos culturales y naturales de la isla, obviando el ocio nocturno y la imagen comercial de Ibiza.
- El apartado nº5 se titulará: **Contacto**, y se compartirán las diferentes redes sociales, el email de la empresa, el teléfono de contacto, la dirección del establecimiento...
- Finalmente, el apartado nº6 se titulará: **Reserva**, en la que será posible realizar el pago por la estancia en Hotel Rural Ca'n Tanca. En este paso el problema principal será la **confianza**. El servicio ofrecido por el establecimiento deberá superar las expectativas del cliente para obtener críticas positivas en plataformas como Booking, Tripadvisor y Facebook, y así posicionarse como un **producto fiable**.

La contratación de Naranjatec se centrará en la página web por ser la plataforma de la empresa en la que se tramita el pago del servicio. Mediante el análisis a medio-largo plazo de los distintos KPIs, se planteará aumentar el campo de actuación de Naranjatec para que se encargue de Facebook e Instagram y sugiera otras medidas que ayuden a mejorar la posición de la empresa en el mercado.

5.7.2. Cronogramas

Gráfico 27: Cronograma de ejecución de la estrategia de marketing

Objetivo: Minimizar la estacionalidad/ Estrategia: Crecimiento y competitiva														
Acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Presupuesto	Responsable
Redacción PEM													0 €	Joan Marí
Acondicionamiento instalaciones													1.500.000 €	Excavaciones Can Cotxu
Aplicación de tarifas por temporada													0 €	Joan Marí
Confección web													1.610 €	Naranjatec
Contratación agencias online													0 €	Joan Marí
Campaña dirigida a la tercera edad													3.000 €	Naranjatec
Objetivo: Incrementar la notoriedad de marca/ Estrategia: Innovación, segmentación y posicionamiento														
Acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Presupuesto	Responsable
Descuentos en el precio													0 €	Joan Marí
Creación logo empresarial													0 €	Joan Marí
Sorteos para estancias gratuitas													0 €	Joan Marí
Contratación de influencers													7.500 €	Joan Marí
Posicionamiento web													3.992 €	Naranjatec

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO: MINIMIZAR LA ESTACIONALIDAD

El objetivo de **minimizar la estacionalidad** se llevará a cabo mediante una **estrategia de crecimiento y una estrategia competitiva**. Ambas persiguen un aumento del número de pernoctaciones anuales mediante la especialización en la sostenibilidad ecológica. Para ello es necesario elaborar el PEM que analice el mercado de referencia y acondicionar las instalaciones desde un enfoque sostenible para estimular esa estrategia competitiva de especialista. Una planificación de la estrategia de precios y su aplicación es determinante para asignar unos precios coherentes con las estaciones del año y así, conseguir un flujo de turistas constante. Por otra parte, la distribución es un aspecto clave para que el cliente potencial realice el pago, con lo que Hotel Rural Ca'n Tanca tendrá que ser visible en plataformas como Booking y contar con una página web que aporte confianza y seguridad. Puesto que las personas de la tercera edad suelen ser un turista no estacional como consecuencia de la jubilación, se dirigirá una campaña para aumentar las pernoctaciones en temporada baja.

OBJETIVO: INCREMENTAR LA NOTORIEDAD DE MARCA

El objetivo de incrementar la notoriedad de marca se llevará a cabo mediante una **estrategia de innovación, segmentación y posicionamiento**. Hotel Rural Ca'n Tanca con elementos visuales y una oferta enfocada a un estilo de vida concreto, pretende posicionarse en la mente del consumidor. Para ello, será preciso diferenciarse de la competencia y fortalecer esa ventaja competitiva. La notoriedad de marca se conseguirá mediante diferentes acciones como la creación de un logo empresarial para que la empresa sea reconocible para el consumidor, la contratación de *influencers* que posean unos valores e intereses acordes a la filosofía de la empresa y el posicionamiento web para así aparecer en los primeros puestos de los motores de búsqueda. Además, se harán descuentos y se organizarán sorteos para que Hotel Rural Ca'n Tanca genere un mayor impacto en el *green market* cuyo único impedimento para consumir el producto sea el precio.

5.8. Presupuestos

❖ Presupuesto de establecimiento

Tabla 15: Presupuesto de establecimiento

PRESUPUESTO DE ESTABLECIMIENTO	
Aspectos Estructurales	Importe €
Acondicionamiento de las instalaciones	1.500.000 €
Gastos de constitución	Importe €
Licencia de apertura	300 €
Denominación social	26 €
Registro mercantil	124 €
Escritura de constitución (Notaría)	210 €
Legalización y sellado de libros en RM	49 €
Mobiliario	Importe €
Habitaciones	30.309 €
Baños	12.772 €
Comedor	3.143 €
Cocina	10.056 €
Lavandería	1000 €
Telecomunicaciones	Importe €
Página web	1.610 €
Personal y Seguridad	Importe €
Formación	900 €
Seguridad Prosegur	450 €
Liberty Seguros	630 €
TOTAL	1.552.871 €

Fuente: Elaboración propia

En el presupuesto de establecimiento se incluyen todos aquellos gastos previos al inicio de la actividad económica. El **acondicionamiento de las instalaciones** abarca tanto la reforma de los edificios como la instalación de la piscina natural, el escenario de yoga, la zona *chill out*, el *hammam* y los paneles fotovoltaicos. Los **gastos de constitución** se refieren a todos los trámites administrativos para que Hotel Rural Ca'n Tanca se rija por la normativa vigente. En el **mobiliario** se estima el equipamiento necesario de cada parte del hotel. En **telecomunicaciones** solamente se indica el coste de crear la web, pues la creación de la página de Facebook e Instagram es gratuita. Tampoco se incluye el coste de Internet + Fijo porque el alta e instalación de la línea de Movistar es gratuita. La elección de la compañía Movistar no es casual ya que es la que proporciona una mayor

cobertura telefónica en la ubicación del alojamiento. Además de contratar a un personal formado, será un requisito realizar un curso online titulado “Sistemas de gestión de calidad para alojamientos rurales” de Innovtur (ver anexo) que es un centro virtual de formación turística. El coste unitario del curso es de 180 € y lo realizarán tanto los empleados como el responsable del hotel. Se contratará el servicio anual de Prosegur para conectar una alarma que aporte seguridad y confianza al cliente. Finalmente, Hotel Rural Ca’n Tanca estará asegurado por la compañía Liberty Seguros en caso de incendio, robo, etc.

❖ Presupuesto mensual del primer año: Escenarios

Tabla 16: Presupuesto mensual del primer año. ESCENARIO REALISTA

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Ingresos Totales	26.535 €	31.901 €	44.183 €	45.140 €	32.180 €	26.310 €	9.879 €	10.041 €	7.434 €	10.369 €	15.318 €	21.804 €
Habitación 1	3.380 €	4.063 €	5.774 €	5.899 €	4.099 €	3.351 €	1.229 €	1.249 €	925 €	1.290 €	1.905 €	2.712 €
Habitación 2	3.791 €	4.557 €	6.312 €	6.449 €	4.597 €	3.759 €	1.411 €	1.434 €	1.062 €	1.481 €	2.188 €	3.115 €
Habitación 3	3.893 €	4.681 €	6.446 €	6.586 €	4.722 €	3.860 €	1.457 €	1.481 €	1.096 €	1.529 €	2.259 €	3.216 €
Habitación 4	4.509 €	5.421 €	7.254 €	7.411 €	5.469 €	4.471 €	1.731 €	1.759 €	1.302 €	1.817 €	2.684 €	3.820 €
Habitación 5	3.277 €	3.940 €	5.639 €	5.761 €	3.975 €	3.250 €	1.183 €	1.202 €	890 €	1.242 €	1.834 €	2.611 €
Habitación 6	3.277 €	3.940 €	5.639 €	5.761 €	3.975 €	3.250 €	1.183 €	1.202 €	890 €	1.242 €	1.834 €	2.611 €
Habitación 7	3.893 €	4.681 €	6.446 €	6.586 €	4.722 €	3.860 €	1.457 €	1.481 €	1.096 €	1.529 €	2.259 €	3.216 €
Masaje	513 €	617 €	673 €	687 €	623 €	509 €	228 €	232 €	172 €	240 €	354 €	504 €
Gastos Totales	15.641 €	16.952 €	18.030 €	18.240 €	16.992 €	15.645 €	13.966 €	14.017 €	13.487 €	13.921 €	14.441 €	15.281 €
Gastos Fijos	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €
Intereses crédito	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €
Devolución crédito	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €
Personal												
Recepcionista	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €
Cocinero/a	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €
Ayudante de cocina	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €
Limpiador/a	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €
Asesoría	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
SEO + SEM	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €
Internet + Fijo	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €
Página Facebook	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €
Contrat. influencers	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €								
Campaña 3ª edad					1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €				
Gastos Variables	3.252 €	4.563 €	5.641 €	5.851 €	4.603 €	3.256 €	1.577 €	1.628 €	1.098 €	1.532 €	2.052 €	2.892 €
% Agencias online	1.932 €	2.323 €	3.231 €	3.301 €	2.343 €	1.916 €	717 €	728 €	539 €	752 €	1.111 €	1.582 €
Mantenimiento	200 €	540 €	560 €	570 €	540 €	270 €	260 €	300 €	69 €	60 €	76 €	130 €
Alimentación	800 €	1.300 €	1.400 €	1.500 €	1.320 €	770 €	450 €	450 €	400 €	550 €	630 €	850 €
Luz y agua	320 €	400 €	450 €	480 €	400 €	300 €	150 €	150 €	90 €	170 €	235 €	330 €
Beneficio	10.894 €	14.949 €	26.153 €	26.900 €	15.188 €	10.665 €	-4.087 €	-3.976 €	-6.053 €	-3.552 €	877 €	6.523 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Presupuesto mensual del primer año. ESCENARIO PESIMISTA

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Ingresos Totales	18.523 €	24.147 €	34.002 €	34.959 €	24.426 €	18.299 €	3.386 €	3.331 €	725 €	4.309 €	8.608 €	15.311 €
Habitación 1	2.359 €	3.076 €	4.443 €	4.568 €	3.111 €	2.331 €	421 €	414 €	90 €	536 €	1.071 €	1.904 €
Habitación 2	2.646 €	3.450 €	4.857 €	4.994 €	3.489 €	2.614 €	484 €	476 €	104 €	616 €	1.230 €	2.187 €
Habitación 3	2.718 €	3.543 €	4.961 €	5.101 €	3.584 €	2.685 €	499 €	491 €	107 €	635 €	1.270 €	2.258 €
Habitación 4	3.148 €	4.104 €	5.582 €	5.739 €	4.151 €	3.110 €	593 €	584 €	127 €	755 €	1.508 €	2.682 €
Habitación 5	2.288 €	2.982 €	4.340 €	4.462 €	3.017 €	2.260 €	406 €	399 €	87 €	516 €	1.031 €	1.834 €
Habitación 6	2.288 €	2.982 €	4.340 €	4.462 €	3.017 €	2.260 €	406 €	399 €	87 €	516 €	1.031 €	1.834 €
Habitación 7	2.718 €	3.543 €	4.961 €	5.101 €	3.584 €	2.685 €	499 €	491 €	107 €	635 €	1.270 €	2.258 €
Masaje	358 €	467 €	518 €	532 €	473 €	354 €	78 €	77 €	17 €	100 €	199 €	354 €
Gastos Totales	15.093 €	16.330 €	17.356 €	17.553 €	16.371 €	15.090 €	13.377 €	13.404 €	12.900 €	13.395 €	13.905 €	14.794 €
Gastos Fijos	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €
Intereses crédito	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €
Devolución crédito	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €
Personal												
Recepcionista	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €
Cocinero/a	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €
Ayudante de cocina	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €
Limpiador/a	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €
Asesoría	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
SEO + SEM	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €
Internet + Fijo	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €
Página Facebook	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €
Contrat. influencers	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €								
Campaña 3ª edad					1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €				
Gastos Variables	2.704 €	3.941 €	4.967 €	5.164 €	3.982 €	2.701 €	988 €	1.015 €	511 €	1.006 €	1.516 €	2.405 €
% Agencias online	1.648 €	2.149 €	3.039 €	3.124 €	2.174 €	1.629 €	300 €	295 €	64 €	382 €	763 €	1.357 €
Mantenimiento	160 €	432 €	448 €	456 €	432 €	216 €	208 €	240 €	55 €	48 €	61 €	104 €
Alimentación	640 €	1.040 €	1.120 €	1.200 €	1.056 €	616 €	360 €	360 €	320 €	440 €	504 €	680 €
Luz y agua	256 €	320 €	360 €	384 €	320 €	240 €	120 €	120 €	72 €	136 €	188 €	264 €
Beneficio	3.430 €	7.817 €	16.646 €	17.406 €	8.055 €	3.209 €	-9.991 €	-10.073 €	-12.175 €	-9.086 €	-5.297 €	517 €

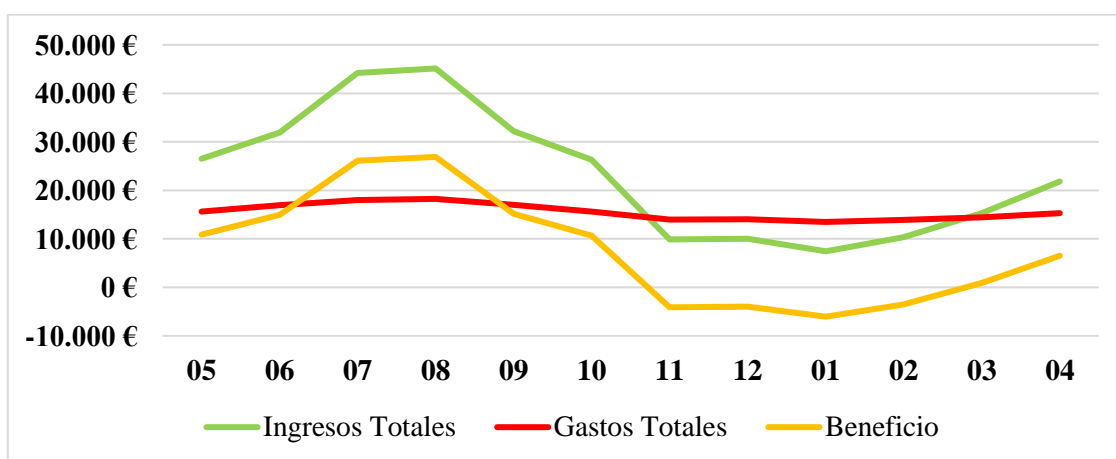
Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Presupuesto mensual del primer año. ESCENARIO OPTIMISTA

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Ingresos Totales	34.998 €	40.644 €	54.467 €	54.467 €	40.948 €	34.754 €	15.955 €	16.301 €	13.418 €	16.161 €	22.138 €	29.145 €
Habitación 1	4.502 €	5.229 €	7.161 €	7.161 €	5.268 €	4.471 €	2.013 €	2.056 €	1.693 €	2.039 €	2.793 €	3.677 €
Habitación 2	5.000 €	5.806 €	7.781 €	7.781 €	5.850 €	4.965 €	2.279 €	2.329 €	1.917 €	2.309 €	3.163 €	4.164 €
Habitación 3	5.124 €	5.951 €	7.936 €	7.936 €	5.995 €	5.088 €	2.346 €	2.397 €	1.973 €	2.376 €	3.255 €	4.285 €
Habitación 4	5.870 €	6.817 €	8.866 €	8.866 €	6.868 €	5.829 €	2.746 €	2.805 €	2.309 €	2.781 €	3.810 €	5.016 €
Habitación 5	4.378 €	5.084 €	7.006 €	7.006 €	5.122 €	4.347 €	1.946 €	1.988 €	1.637 €	1.971 €	2.700 €	3.555 €
Habitación 6	4.378 €	5.084 €	7.006 €	7.006 €	5.122 €	4.347 €	1.946 €	1.988 €	1.637 €	1.971 €	2.700 €	3.555 €
Habitación 7	5.124 €	5.951 €	7.936 €	7.936 €	5.995 €	5.088 €	2.346 €	2.397 €	1.973 €	2.376 €	3.255 €	4.285 €
Masaje	622 €	722 €	775 €	775 €	728 €	618 €	333 €	340 €	280 €	338 €	462 €	609 €
Gastos Totales	15.596 €	16.919 €	17.794 €	17.954 €	16.957 €	15.607 €	14.142 €	14.205 €	13.677 €	14.061 €	14.535 €	15.295 €
Gastos Fijos	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €	12.389 €
Intereses crédito	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €	525 €
Devolución crédito	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €	6.250 €
Personal												
Recepcionista	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €
Cocinero/a	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €
Ayudante de cocina	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €
Limpiador/a	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €
Asesoría	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
SEO + SEM	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €	499 €
Internet + Fijo	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €
Página Facebook	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €
Contrat. <i>influencers</i>	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €								
Campaña 3ª edad					1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €				
Gastos Variables	3.207 €	4.530 €	5.405 €	5.565 €	4.568 €	3.218 €	1.753 €	1.816 €	1.288 €	1.672 €	2.146 €	2.906 €
% Agencias online	1.702 €	1.976 €	2.658 €	2.658 €	1.991 €	1.690 €	773 €	790 €	650 €	783 €	1.073 €	1.413 €
Mantenimiento	228 €	616 €	638 €	650 €	616 €	308 €	296 €	342 €	79 €	68 €	87 €	148 €
Alimentación	912 €	1.482 €	1.596 €	1.710 €	1.505 €	878 €	513 €	513 €	456 €	627 €	718 €	969 €
Luz y agua	365 €	456 €	513 €	547 €	456 €	342 €	171 €	171 €	103 €	194 €	268 €	376 €
Beneficio	19.402 €	23.725 €	36.673 €	36.513 €	23.991 €	19.147 €	1.813 €	2.096 €	-259 €	2.100 €	7.603 €	13.850 €

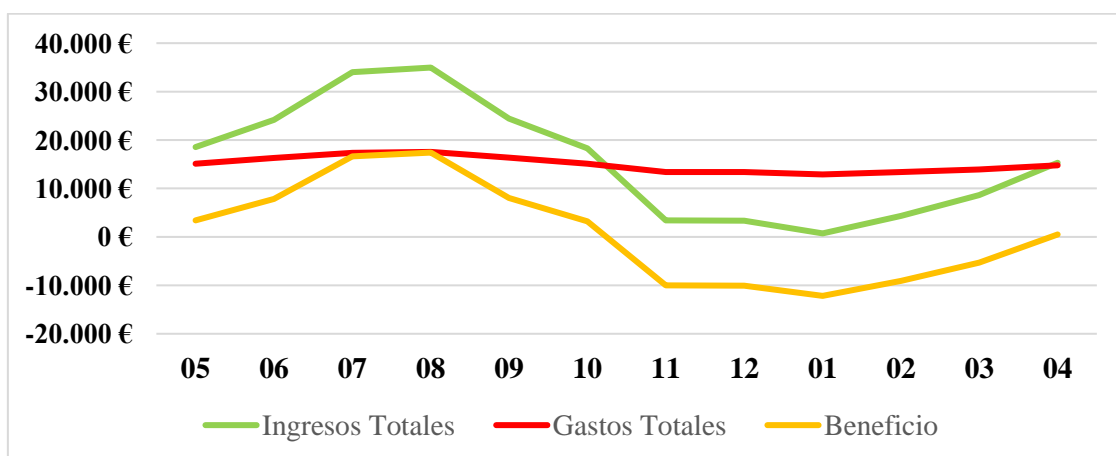
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28: Presupuesto mensual del primer año. ESCENARIO REALISTA



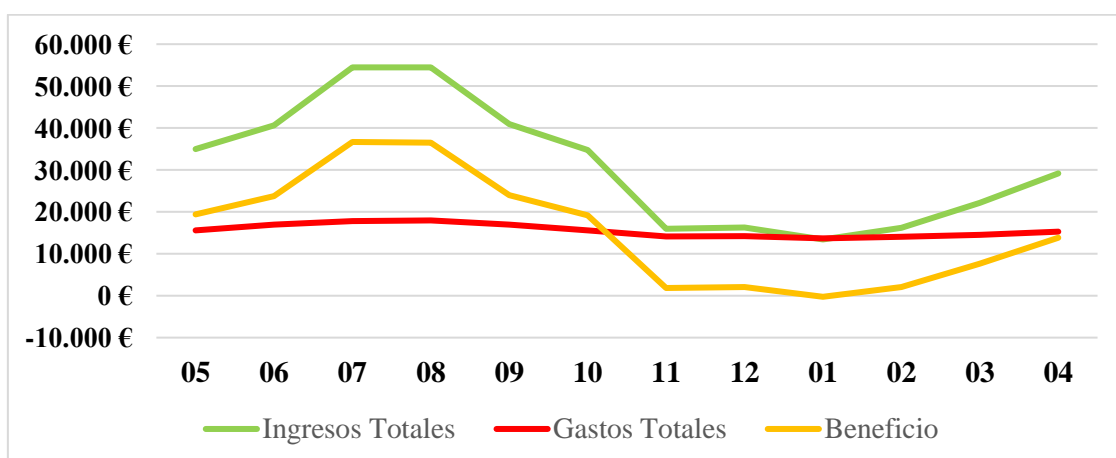
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29: Presupuesto mensual del primer año. ESCENARIO PESIMISTA.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30: Presupuesto mensual del primer año. ESCENARIO OPTIMISTA.



Fuente: Elaboración propia

ESCENARIO REALISTA

Para determinar los **ingresos totales** de cada habitación se tomarán como referencia dos estadísticas: el índice de ocupación hotelera y el reparto del régimen de alojamiento escogido por el turista. El primero se extrae de los datos mensuales del 2017 proporcionados por IBESTAT (ver anexo). En cuanto al segundo, se toma como referencia el estudio “Análisis descriptivo del comportamiento de los turistas extranjeros en establecimientos hoteleros” realizado por el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco que establece el siguiente reparto en el régimen de alojamiento escogido por el turista: Alojamiento y desayuno (65%), Sólo alojamiento (23%), Media pensión (10%) y Pensión completa (2%). De manera lógica, se tendrá en consideración tanto la duración exacta y los precios estipulados para cada mensualidad. Por ejemplo, ingresos de la Habitación 1 en el mes de mayo:

$$I=31(\text{días})\cdot 0,6624(\text{índice})\cdot ((145\cdot 23\%(\text{SA}))+(165\cdot 65\%(\text{AD}))+(195\cdot 10\%(\text{MP}))+(225\cdot 2\%(\text{PC})))=3.380 \text{ €}$$

En este escenario, el servicio masaje se calculará de la siguiente manera: se hará una media aritmética de los precios, independientemente de la duración o el lugar de realización, y se multiplicará por el número de días del mes y el índice de ocupación hotelera correspondientes. El ingreso obtenido se dividirá por dos. En otros términos, se presupondrá que la mitad de los clientes de Hotel Rural Ca'n Tanca consumen el servicio masaje. Por ejemplo, ingresos del servicio masaje en el mes de mayo:

$$I= (50(\text{precio medio})\cdot 0,6624(\text{índice})\cdot 31(\text{días}))/2= 513\text{€}$$

Para determinar los **gastos fijos**, se pedirá un préstamo bancario a devolver a 20 años con un TAE del 8,40% por el importe del acondicionamiento de las instalaciones: millón y medio de euros. Para obtener tal cantidad, la casa y el terreno actuarán como aval en caso de no poder devolver el préstamo. En cuanto al personal, para distribuir la carga de trabajo de manera óptima, será un requisito que el/la recepcionista y el/la auxiliar de cocina tenga el título de masajista profesional. El motivo por el que se requieren dos personas con el mencionado título se debe a que el servicio esté disponible cuando se requiera. Obviamente, tal requisito quedará reflejado en el sueldo. El auxiliar de cocina también realizará la función de camarero pues la limitada capacidad del hotel (14 personas máximo) y que, según el estudio del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco solamente el 10% de turistas contratan media

pensión y el 2% pensión completa, hace innecesaria la contratación de un camarero/a. La empresa que se encargará de la administración del hotel será Asesoría Yebisah. Como se ha indicado anteriormente, para el servicio de posicionamiento web se contratarán los servicios de la empresa Naranjatec (ver anexo) y para Internet + Fijo se contratarán los servicios de Movistar (ver anexo). Los **gastos variables** dependerán de la estacionalidad de Ibiza como destino turístico. En temporada alta (julio y agosto) habrá un mayor número de turistas y consecuentemente los gastos en alimentación, mantenimiento y suministros serán mayores. Por otra parte, hay que tener en cuenta la comisión (16,5 %) de las agencias online ya que según un estudio elaborado por Mirai en 2014, el 45% de los clientes reservan por este tipo de plataformas. A largo plazo se espera que este porcentaje disminuya gracias a la confianza que genere Hotel Rural Ca'n Tanca.

El resultado neto del primer año en el escenario realista será de **94.481 €**

ESCENARIO PESIMISTA

Para determinar los **ingresos totales** de cada habitación y del servicio masaje, se seguirá la misma dinámica que el escenario realista, pero suponiendo que el número de turistas anuales disminuye en un 20%, lo que repercute directamente en el índice de ocupación hotelera (ver anexo). Los **gastos fijos** no experimentarán variación alguna pues son independientes del tipo de escenario. Por otra parte, como resultado de una disminución del número de clientes, los **gastos variables** se reducirán de manera proporcional pues no se comprará la misma cantidad de alimento para diez clientes que para seis. Además, se supondrá que el 55% de los clientes reservan por agencias online en lugar de por la web de la empresa.

El resultado neto del primer año en el escenario pesimista será de **10.458 €**

ESCENARIO OPTIMISTA

Para determinar los **ingresos totales** de cada habitación y del servicio masaje, se seguirá la misma dinámica que el escenario realista, pero suponiendo que el número de turistas anuales aumenta en un 14% de tal manera que los índices de ocupación hotelera en temporada alta alcanzan valores próximos al 100% y en temporada baja la estacionalidad no es tan acentuada (ver anexo). Asimismo, se asumirá que el régimen de alojamiento de media pensión y pensión completa tendrán un mayor impacto en su contratación pues Hotel Rural Ca'n Tanca proporciona un servicio de restauración acorde con los intereses del grupo objetivo: alimentos con certificación de ecológica. Los **gastos**

fijos no experimentarán variación alguna pues son independientes del tipo de escenario. Por otra parte, los **gastos variables** aumentarán en igual proporción que el número de turistas anuales. Además, se supondrá que solamente el 30% de los clientes reserva por agencias online en lugar de por la web de la empresa.

El resultado neto del primer año en el escenario optimista será de **186.654 €**

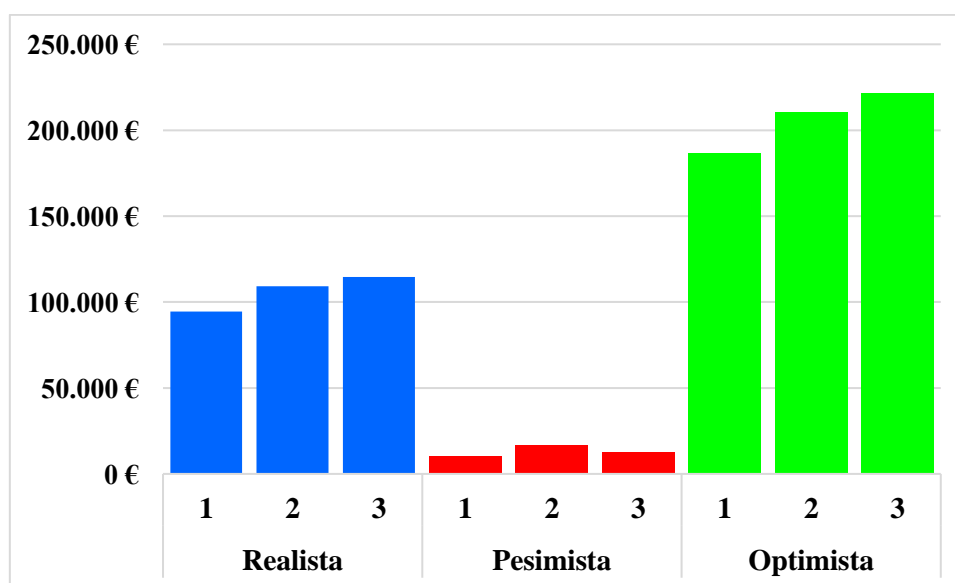
❖ Presupuesto anual de los tres primeros años: Escenarios

Tabla 19: Presupuesto anual de los tres primeros años: Escenarios (€)

Escenarios	Realista			Pesimista			Optimista		
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	281.094	294.855	304.223	190.026	194.680	184.193	373.396	396.388	410.833
GF	148.668	143.916	145.716	148.668	143.916	145.716	148.668	143.916	145.716
GV	37.945	41.738	43.825	30.900	33.991	25.833	38.074	41.881	43.975
Beneficio	94.481	109.201	114.682	10.458	16.773	12.644	186.654	210.591	221.142

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31: Beneficio anual de los tres primeros años: Escenarios.



Fuente: Elaboración propia

Partiendo de cada uno de los escenarios del presupuesto mensual del primer año se han elaborado los presupuestos anuales del segundo y tercer año en sus respectivos escenarios.

Según se indica en la Tabla 19, en el **escenario realista** el beneficio del segundo año aumentará en un 10% con respecto al del primer año porque ya no es una empresa de

nueva creación y está más consolidada en el mercado. El beneficio del tercer año solamente se incrementará en un 5% con respecto al del segundo año. Este hecho se debe a que Hotel Rural Ca'n Tanca es una empresa de capacidad limitada cuya única oportunidad para aumentar los ingresos se basa en mejorar los índices de ocupación hotelera en temporada baja, por lo que mantener tasas de crecimiento del 10% anual es complejo. En el **escenario pesimista** el beneficio del segundo año aumenta con respecto al del primer año, pero no alcanza los valores esperados, es decir, los valores del escenario realista. No obstante, esta situación es coyuntural puesto que el beneficio del tercer año disminuye en aproximadamente un 24% con respecto al del segundo año ya sea por una debilidad de la empresa o por una amenaza del entorno. Si este decrecimiento persiste en un plazo de cinco años, se ejecutará la estrategia de eliminación. En el **escenario optimista** el beneficio sigue la misma estructura que en el escenario realista, pero la diferencia entre ambos escenarios se debe a lo mencionado en el escenario realista del presupuesto mensual del primer año: la desestacionalización de Ibiza como destino turístico que implica un incremento de los índices de ocupación hotelera en temporada baja, y el incremento de la contratación del régimen de alojamiento de pensión completa y media pensión ya que supone un mayor precio a pagar por el cliente y en consecuencia, un mayor beneficio para la empresa.

Los **gastos fijos** son independientes del tipo de escenario, pero como se comprueba en la Tabla 19 hay un incremento de 1.800 € en el tercer año. Hotel Rural Ca'n Tanca es un establecimiento sin conexión a Internet para el cliente porque uno de sus elementos diferenciadores es la desconexión en su sentido general. Ello conlleva que las redes sociales sean difíciles de administrar de manera cotidiana. En este sentido, en el tercer año se plantearía que Naranjatec no sólo se encargara del posicionamiento web, sino también de la cuenta de Instagram y la página de Facebook. Por último, los gastos variables responden de manera proporcional a las variaciones de los ingresos.

5.9. Control de resultados

La medición de los resultados es un aspecto imprescindible en cualquier empresa y su finalidad es saber si se han alcanzado los objetivos establecidos o se han producido desviaciones que se han de rectificar o a las que la empresa se ha de adaptar. En este sentido, el control de resultados también sirve para **anticiparse** a las necesidades del mercado y tomar decisiones óptimas para la empresa.

En el caso concreto de Hotel Rural Ca'n Tanca, la medición de los resultados de la empresa se centrará en:

- Las KPIs de Facebook e Instagram
- Las estadísticas de la web www.cantanca.com
- Las opiniones de los usuarios en plataformas como Booking, Tripadvisor o Expedia.
- Preguntar a los nuevos clientes cómo han conocido la empresa.

FACEBOOK

Las cinco KPIs de Facebook para saber si la empresa va bien encaminada en la estrategia de redes sociales son: seguidores, alcance, engagement, porcentaje de clics y comentarios negativos. El **número de seguidores** indica a cuantos clientes potenciales se dirige la empresa y el objetivo es conseguir una tasa de crecimiento constante para así alcanzar a un mayor grupo objetivo. En esta KPI es preciso analizar por qué algunos usuarios han dejado de seguir la página e implantar medidas correctoras. El **alcance** mide cuantas personas han visto una publicación independientemente de si son seguidores de la página o no. Analizar el alcance de la empresa en Facebook es necesario para saber si atrae la atención del grupo objetivo que aún no conoce el establecimiento. El **engagement** permitirá saber si la administración de la página se orienta acorde los intereses del grupo. En otros términos, mediante likes y comentarios se determinará si la empresa comparte un contenido con el que los usuarios se puedan identificar. El **porcentaje de clics** mide hasta qué punto es la importancia que el seguidor le da al contenido que publica Hotel Rural Ca'n Tanca. Esta KPI permite averiguar el número de clics que ha recibido una foto para ampliarla o el número de veces que se ha reproducido un video. Si el número de clics supera al número de seguidores de la página supondrá que la estrategia de Facebook está cumpliendo con sus objetivos. Finalmente, los **comentarios negativos** permiten conocer qué publicaciones han ocultado los usuarios, a cuáles han clicado “ya no me gusta” y las

que han sido denunciadas como spam. En este sentido, es preciso analizar el porqué de estas acciones para poder actuar en consecuencia.

INSTAGRAM

A diferencia de Facebook, esta red social no cuenta con estadísticas que permitan conocer si se están cumpliendo con los objetivos propuestos, por ello se van a tomar como referencia los comentarios recibidos, los hashtags más interactivos, la interacción por seguidor, el número de seguidores y las métricas de las *instastories*. Los **comentarios recibidos** permiten conocer la capacidad que han tenido las publicaciones para suscitar una respuesta. Dar prioridad a los likes en lugar de a los comentarios es un error porque lleva más tiempo pensar y escribir un comentario que simplemente clicar “Me gusta” a una publicación. Si los seguidores se toman el tiempo de dejar un comentario significa que se identifican con el contenido y si los comentarios por publicación siguen una tendencia creciente, supondrá que Hotel Rural Ca’n Tanca se está convirtiendo en un establecimiento reconocido. Los **hashtags más interactivos** son palabras clave que hacen que las publicaciones tengan mayor probabilidad de ser descubiertas por el público objetivo que aún no conoce el hotel. La **interacción por seguidor** mide cuantos likes y comentarios las publicaciones de la empresa están recibiendo por seguidor. Pese a que es muy importante tener el máximo número de seguidores posible, es más efectivo medir la interacción por seguidor porque ello supone que se identifican con el contenido y si vuelven a Ibiza, es probable que repitan la experiencia que ofrece Hotel Rural Ca’n Tanca. Para mantener esta interacción es necesario publicar un contenido original y diferente para que los seguidores estén revisando la cuenta de Instagram de manera constante. El **número de seguidores** es una KPI útil para conocer el alcance que tiene la empresa en el mercado. A mayor número de seguidores, más posicionada se encontrará la empresa en la mente de los consumidores. Las *instastories* son una herramienta muy interesante para analizar pues a lo mejor no se comparte una imagen por día, pero sí una instastory. El problema radica en que la duración de una instastory es de 24 horas por lo que el análisis tiene que realizarse diariamente. Esta KPI mide su alcance por el número de personas que la han visto y su interacción por el número de mensajes directos que ha recibido.

PÁGINA WEB

En relación con las estadísticas que proporciona la página web, el objetivo es conocer el número de visitas, el número de visitantes, su origen, el dispositivo mediante el que

acceden a la web, el número de conversiones... La principal diferencia con respecto a Facebook sería medir el porcentaje de reservas sobre el número de visitantes de la web para conocer si se decantan por otros medios para realizar la reserva.

Figura 19: Ejemplo estadísticas página web



Fuente: Wix

PLATAFORMAS ONLINE

En este tipo de plataformas como Booking, Expedia o Tripadvisor el principal objetivo será analizar la valoración del establecimiento con tal de reconocer debilidades y fortalezas de la empresa y actuar en consecuencia.

ASPECTOS GENERALES

En cada plataforma habrá que tener en cuenta las valoraciones u opiniones falsas para no tenerlas en cuenta a la hora de elaborar las estrategias. Por otra parte, la respuesta inmediata a los comentarios negativos es un aspecto clave para mantener una imagen de calidad.

Finalmente, a la llegada de nuevos clientes se les preguntará **cómo han conocido el establecimiento** para determinar cuál es el medio más eficiente de promoción: Facebook, Instagram, web, Booking, recomendación de personas cercanas... En consecuencia, la empresa conocerá qué medio tiene mayor impacto en el grupo objetivo y podrá elaborar las estrategias de promoción teniendo en cuenta esos resultados.

6. CONCLUSIONES

Una vez elaborado el Plan de Marketing de Hotel Rural Ca'n Tanca se establecen una serie de conclusiones que facilitan el proceso de toma de decisiones. Desde un principio el Hotel aspira a ser un establecimiento en el que la desconexión-relajación y la sostenibilidad juegan un papel diferenciador en la realidad turística actual de la isla de Ibiza, pero la hipótesis de que la sostenibilidad constituye una ventaja competitiva tenía que ser confirmada. Tras un análisis de la competencia, se observa que Finca Can Martí también se especializa en la sostenibilidad; sin embargo, plantean la necesidad de desconexión-relajación de una manera diferente a lo que ofrece la empresa objeto de estudio pues, a diferencia de la primera, su oferta se estructura en habitaciones con **capacidad máxima** para dos personas, lo que se traduce en que su mercado de referencia son parejas o personas individuales. Para reforzar la idea de desconexión, se descarta que sea un establecimiento dedicado a la celebración de eventos. Además, la **Ley 2/2014** y el **Decreto 62/1995** se erigen como pilares clave en la creación de Hotel Rural Ca'n Tanca porque la amenaza de nuevos competidores será mínima dados los requisitos necesarios para que se constituya un hotel rural. En este sentido, la ventaja competitiva será más fácil de mantener.

En lo que se refiere al **producto**, el Hotel se ubicará en un entorno natural de gran belleza y constará de siete habitaciones con sus respectivos baños, un comedor y un baño común, una piscina natural, un *Hammam*, un escenario para practicar yoga, una zona para comer al aire libre y una zona de *chill out*. Además del alojamiento, habrá un servicio de restauración especializado en alimentos ecológicos y un servicio de masaje que contribuya a satisfacer la necesidad de desconexión-relajación. Los **precios** de cada habitación variarán en función del número de turistas, los cuales se concentran principalmente en los meses de julio y agosto. El servicio de pago se realizará de **manera anticipada** a través de la página web o de agencias online como *Booking* o *Expedia* para que la desconexión sea completa. En cuanto a la **promoción**, se publicará un contenido variado en Instagram y Facebook con el que el cliente potencial se sienta identificado e interactúe. La administración de la página web la realizará Naranjatec para que se sitúe en las primeras posiciones de los motores de búsqueda con diferentes objetivos: generar confianza, evitar la comisión de las agencias online y que la empresa se dé a conocer.

En los presupuestos se comprueba que, independientemente del escenario, se obtendrán resultados anuales positivos los tres primeros años y que se contratará al

número de empleados justo para atender a una capacidad máxima de catorce clientes. Los empleados estarán formados y realizarán diferentes funciones para ofrecer un servicio óptimo. El riesgo principal será la millonaria inversión que se requiere para la creación del hotel, pero dados los resultados obtenidos, será un riesgo asumible.

Finalmente, una vez implementados todos los elementos de Hotel Rural Ca'n Tanca, será requisito indispensable que se lleve a cabo una evaluación de los resultados de manera periódica con la finalidad de comprobar si se están cumpliendo los objetivos planteados y adaptarse o anticiparse a las nuevas necesidades del mercado.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, C. (2012). *La teoría de los grupos de referencia*. Extraído de <https://philarchive.org/archive/ABRLTD>
- Antúnez, R. J. C. (2016). *Análisis del consumidor*. Editorial Digital UNID. Extraído de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=72QvDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Antúnez,+R.+J.+C.+\(2016\).+Análisis+del+consumidor.+Editorial+Digital+UNID.&ots=4EyQeb8ajk&sig=oszeI473gQTULFHcZCnTOoUSDsQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=72QvDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Antúnez,+R.+J.+C.+(2016).+Análisis+del+consumidor.+Editorial+Digital+UNID.&ots=4EyQeb8ajk&sig=oszeI473gQTULFHcZCnTOoUSDsQ#v=onepage&q&f=false)
- Cardona, J. R., & Serra Cantallops, A. (2013). Peculiaridades del turismo rural de Baleares. *Gestión Turística*, (20). Extraído de <http://www.redalyc.org/html/2233/223348206002/>
- De Mendivil, E. O. (2013). *Análisis del entorno y prospectiva*. Lulu.com. Extraído de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kMo1BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=De+Mendivil,+E.+O.+\(2013\).+An%C3%A1lisis+del+entorno+y+prospectiva.+Lulu.com&ots=l1GkFrKVFZ&sig=Kq2keg9_jzxCUuTAK0H8qUdAcJk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kMo1BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=De+Mendivil,+E.+O.+(2013).+An%C3%A1lisis+del+entorno+y+prospectiva.+Lulu.com&ots=l1GkFrKVFZ&sig=Kq2keg9_jzxCUuTAK0H8qUdAcJk#v=onepage&q&f=false)
- Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco. *Análisis descriptivo del comportamiento de los turistas extranjeros en establecimientos hoteleros*. Extraído de http://www.industria.ejgv.euskadi.eus/r44-2644/es/contenidos/informacion/ibiltur_turistas_extranjeros/es_15031/adjuntos/CAPITULO%202.pdf
- Europa Press. (2015). *Sublimotion, comer en el restaurante más caro del mundo por 1.500 euros*. Extraído de <http://www.europapress.es/sociedad/noticia-sublimotion-comer-restaurant-mas-carro-mundo-1500-euros-20150630231407.html>
- Europa Press. (2017). *El puerto deportivo Ibiza Magna es el más caro de Europa, según un ranking de las cuotas de los amarres*. Extraído de <http://www.europapress.es/illes-balears/noticia-puerto-deportivo-ibiza-magna-mas-carro-europa-ranking-cuotas-amarres-20170810115843.html>

- Garduño Mendoza, M., Guzmán Hernández, C., & Zizumbo Villarreal, L. (2009). Turismo rural: Participación de las comunidades y programas federales. *El Periplo Sustentable*, (17). Extraído de <http://www.redalyc.org/html/1934/193414420001/>
- Herrera, L., Romero, A. B., & Cànoves, G. (2005). Turismo rural en España: un análisis de la evolución en el contexto europeo. *Cuadernos de Geografía*, (77), 41-58. Extraído de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2091297>
- Hosteltur. (2015). *¿Cuánto le cuesta al hotelero cada canal de venta?* Extraído de http://www.hosteltur.com/110199_cuanto-le-cuesta-al-hotelero-cada-canal-venta.html
- Impactur. (2014). *Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Illes Balears*. Extraído de: <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/10/IMPACTUR-Baleares-2014-informe-completo.pdf>
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2016). *Alojamientos turísticos por año, isla, tipo y categoría*.
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2016). *Indicador de Presión Humana (IPH)*.
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2016). *Flujo de turistas*.
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2016). *Gasto y perfil del turista*.
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2016). *Grado de ocupación por plazas, por período, isla y categoría*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Encuesta de ocupación en alojamientos de turismo rural: Viajeros y pernoctaciones por comunidades y ciudades autónomas*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Encuesta de ocupación hotelera: Viajeros y pernoctaciones por comunidades autónomas y provincias*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Encuesta de ocupación en alojamientos de turismo rural: Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal empleado por comunidades y ciudades autónomas*.

- Instituto Nacional de Estadística. (2016). Riesgo de pobreza: *Tasa de riesgo de pobreza por comunidades autónomas*
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). Índice de precios de alojamientos de turismo rural: *Índices de Precios en Alojamientos de Turismo Rural: índices y tasas de variación interanual por comunidades autónomas*
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing* (10ª edición). Editorial Pearson. España.
- Lane, K., & Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. (12ª edición). Editorial Pearson.
- López-Guzmán, T., & Sánchez Cañizares, S. M. (2012). La gastronomía como motivación para viajar. Un estudio sobre el turismo culinario en Córdoba. *PASOS. Revista de turismo y patrimonio cultural*, 10(5). Extraído de http://www.pasosonline.org/Publicados/10512/PS0512_12.pdf
- Munuera Alemán, J., y Rodríguez Escudero, A. (1998). *Marketing Estratégico: teoría y casos*. (1ª ed., pp.661-662) Madrid: Pirámide.
- Periódico de Ibiza. (2017). *Las Pitiusas batieron el récord de presión humana con 374.151 personas el pasado 9 de agosto*. Extraído de <https://periodicodeibiza.es/pitiusas/local/2017/04/06/259736/pitiusas-batieron-record-presion-humana-374-151-personas-pasado-agosto.html>
- Soler, V. G., & Raissouni, O. (2014, November). Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua. In *3C Empresa* (Vol. 3, No. 20, pp. 217-233). Área de Innovación y Desarrollo, SL. Extraído de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/50967/Gisbert%3bOmar%20-%20BENCHMARKING%2c%20HERRAMIENTA%20DE%20CONTROL%20DE%20CALIDAD%20Y%20MEJORA%20CONTINUA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valiente, G. C., Jiménez, L. H., & Pérez, M. V. (2005). Turismo rural en España: paisajes y usuarios, nuevos usos y nuevas visiones. *Cuadernos de turismo*, (15), 63-76. Extraído de <http://revistas.um.es/turismo/article/view/18511/17861>

8. ANEXO

❖ ANEXO PRODUCTO

Figura 20: Acceso habitación 1



Fuente: Propia

Figura 21: Arriba: Habitación 3; Abajo: Habitación 2.



Fuente: Propia

Figura 22: Ubicación piscina



Fuente: Propia

Figura 23: Zona para comer al aire libre



Fuente: Propia

Figura 24: Zona *chill out*



Fuente: Propia

Figura 25: Ubicación *Hamman*



Fuente: Propia

Figura 26: Ubicación parking



Fuente: Propia

Figura 27: Ubicación del escenario de yoga



Fuente: Propia

❖ ANEXO PRESUPUESTOS

Tabla 20: índice de ocupación hotelera Ibiza

2017	Realista	Pesimista	Optimista
Mayo	0,6624	0,4624	0,8024
Junio	0,8229	0,6229	0,9629
Julio	0,8679	0,6679	1
Agosto	0,8867	0,6867	1
Septiembre	0,8301	0,6301	0,9701
Octubre	0,6568	0,4568	0,7968
Noviembre	0,3043	0,1043	0,4443
Diciembre	0,2993	0,0993	0,4393
Enero	0,2216	0,0216	0,3616
Febrero	0,3422	0,1422	0,4822
Marzo	0,4566	0,2566	0,5966

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de IBESTAT

La Tabla 20 se utilizó como referencia para obtener los presupuestos del primer año en los diferentes escenarios. En el escenario realista se establece el índice de ocupación hotelera que proporciona IBESTAT para el año 2017. Sin embargo, el escenario pesimista y el optimista son resultados propios que toman como base el escenario realista.

Figura 28: Presupuesto SEO-SEM Naranjatec

PACK BÁSICO
€499.00/MES
Período mínimo contratación de 3 meses
Cuota de alta de 250 €
SEO
Construcción de enlaces
Consejos de optimización web
Evaluación y Análisis de las visitas y la rentabilidad
15 Criterios de búsqueda SEO
SEM
Creación de hasta 10 textos de anuncios diferentes
Análisis y selección de hasta 50 palabras clave
Hasta 5 Campañas Activas
Reporting mensual
Inversión mínima mensual Adwords (a pagar por el cliente) de 200 € al mes
CONTRATAR >

Fuente: Naranjatec

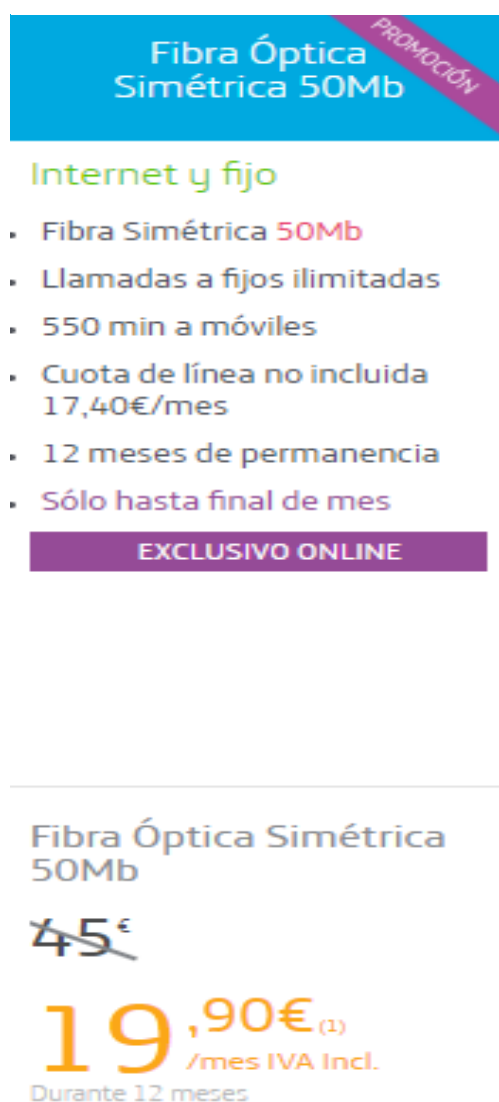
Figura 29: Curso de formación



The image shows a course interface. On the left is a book cover titled 'SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TURÍSTICA PARA ALOJAMIENTOS RURALES' with a logo. On the right, the course title 'Sistemas de gestión de calidad para alojamientos rurales' is displayed. Below it, 'Turismo Rural' is listed with '0 Lessons' and a clock icon. A dark blue button with a shopping cart icon says '180€ - PURCHASE NOW'.

Fuente: Innovtur

Figura 30: Tarifa Movistar



The image shows a promotional banner for Movistar. The top part is blue with white text 'Fibra Óptica Simétrica 50Mb' and a purple diagonal banner saying 'PROMOCIÓN'. Below this, the text 'Internet y fijo' is in green. A list of features follows: 'Fibra Simétrica 50Mb', 'Llamadas a fijos ilimitadas', '550 min a móviles', 'Cuota de línea no incluida 17,40€/mes', '12 meses de permanencia', and 'Sólo hasta final de mes'. A purple button says 'EXCLUSIVO ONLINE'. Below a horizontal line, the offer is repeated: 'Fibra Óptica Simétrica 50Mb', a crossed-out '45€', and '19,90€⁽¹⁾ /mes IVA Incl. Durante 12 meses'.

Fuente: Movistar

*No se tiene en cuenta la promoción de 12 meses en los presupuestos